

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL –
UMA PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
ESTUDO DE CASO**

FÁBIO MORAIS DA ROSA

Florianópolis, junho de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL –
UMA PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
ESTUDO DE CASO**

FÁBIO MORAIS DA ROSA

**ORIENTADO POR
PROF. PEDRO CARLOS SCHENINI**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO GERAL**

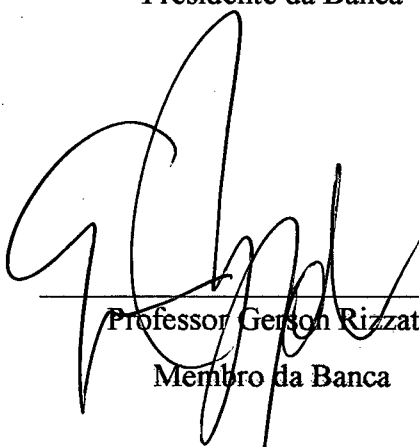
Florianópolis, junho de 2001

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e avaliado perante a Banca Examinadora, que atribuiu ao aluno Fábio Moraes da Rosa a nota 10 (dez) na disciplina Estágio II - CAD 5401.

Banca Examinadora



Professor Pedro Carlos Schenini
Presidente da Banca



Professor Gerson Rizzatti
Membro da Banca



Professora Liane Carly Hermes Zanella
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão às várias pessoas que me deram ajuda e apoio durante os quatro anos de faculdade. Seria impossível mencionar a todos. Entretanto, estou especialmente grato a:

- professor Pedro Carlos Schenini, pela troca permanente de idéias e orientação do trabalho, Liane C. H. Zanella e Gerson Rizzatti por estimulantes discussões sobre a vida acadêmica;
- Marcus Polette, pelas conversas e por compartilhar generosamente comigo suas idéias e recursos;
- aos amigos universitários, em especial aos 97200, e em mais especial aos anciões mestres cervejeiros (Cristian, Fabinho, Leonardo, Lourival, Paulo e Walker) e as pérolas Thaís, Fabiula, Clarice, Isabel e Michele.
- a minha família (Rogério, Rosângela, Alexandre, Gisela, Fernanda, Anna Paula e aos agregados Antônio e Patrícia) pelo carinho e apoio nas horas de mudança;
- a minha querida amada Cláudia Ziani de Souza - Claudinha - pelo amor e compreensão;

A todos o meu muito obrigado por entenderem o meu mau humor e a correria dos últimos dias.

RESUMO

O presente trabalho procurou ampliar e aprofundar conhecimentos acerca de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, caracteriza-se por ser exploratório-descritivo qualitativo. Teve como objetivo principal apresentar as atividades e atos praticados pela empresa Macedo, Koerich S.A. que sejam relevantes sob o ponto de vista da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. A partir da apresentação do estudo de caso verifica-se que as ações empresariais baseadas as responsabilidade social contribuem significativamente para o desenvolvimento sustentável.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Unidades Frigorífico e Administração	39
Figura 02: Política da Qualidade	43
Figura 03: Programa de Visita de Clientes	47
Figura 04: Novo Setor de Farinhas e Óleos	51
Figura 05: Flotador	52
Figura 06: Raspadores	52
Figura 07: Condensador	53
Figura 08: Construção das lagoas de tratamento de efluentes	54
Figura 09: Fonte natural de captação de água	55
Figura 10: O frigorífico Macedo junto a área de preservação permanente	56
Figura 11: Interior asséptico do novo SFO	58

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
LISTA DE FIGURAS	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos	2
1.2. Justificativa	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. Desenvolvimento Sustentável	4
2.1.1. Abordagem conceitual	5
2.1.2. Desenvolvimento sustentável x ecodesenvolvimento	7
2.1.3. Dimensões do desenvolvimento sustentável	8
2.1.4. Novo paradigma	10
2.2. Responsabilidade Social	11
2.2.1. Abordagem conceitual	12
2.2.2. Relações empresariais	14
2.2.3. Normas jurídicas	30
2.2.4. Balanço social	31
3. PROCESSO DE CONHECER A PRÁTICA	33
3.1. Caracterização do estudo	33
3.2. Trajetória da pesquisa	34
3.2.1. Entrando no campo	34
3.2.2. Ficando no campo	35
3.2.3. Saindo do campo	36
3.2.4. Registro, organização e análise dos dados	36
4. A PRÁTICA EMPRESARIAL – ESTUDO DE CASO	38
4.1. Histórico e caracterização da Macedo, Koerich S.A.	38
4.1.1. Unidades de produção e fluxo produtivo	40

4.2.	Postura ética	42
4.3.	Relações com funcionários	44
4.4.	Relações com clientes	46
4.5.	Relações com fornecedores	47
4.6.	Relações com a comunidade	48
4.7.	Relações com a concorrência	49
4.8.	Relações com o meio ambiente	49
4.8.1.	Resultados da relação ética com o meio ambiente	56
4.8.2.	Resumo dos resultados gerados	60
4.9.	Relações com o governo e a sociedade	63
4.10.	Continuidade e novos desafios	64
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
6.	ANEXO	67
6.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	68

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas foram se acumulando evidências de que o desenvolvimento econômico alcançado por alguns e perseguido por muitos países estava causando efeitos trágicos sobre o meio ambiente. Esse tipo de desenvolvimento tende a ser insustentável pois leva ao esgotamento de recursos naturais dos quais a humanidade depende. Em contrapartida, o desenvolvimento sustentável sugere qualidade em vez de quantidade, com a redução do uso de matérias-primas e produtos e o aumento da reutilização e da reciclagem.

A questão ambiental dentro da proposta de desenvolvimento sustentável é complexa e merece uma abordagem mais abrangente, torna-se necessário entender a totalidade das questões ambientais, e reconhecer que não haverá nenhuma solução técnica aceitável sem que se resolva os problemas políticos e sociais associados.

A consciência da preservação da natureza deve atingir todos os segmentos da sociedade, poderes públicos, setor privado e sociedade civil. E os valores éticos desta consciência são importantes componentes da idéia de desenvolvimento sustentável, que pressupõe a melhoria da qualidade de vida humana dentro dos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas.

Para a construção de uma sociedade justa e sustentável, faz-se necessário novas práticas empresariais, que integrem o social e o ambiental nas suas estratégias econômicas, fazendo com que as empresas assumam não só o papel de produtoras de bens e serviços mas também o de responsável pelo bem estar de seus colaboradores, comunidade e sociedade em geral.

A responsabilidade social pode ser entendida como uma forma de gestão empresarial que visa a integração da organização com todos os seus grupos de interessados. A responsabilidade social baseia-se no comportamento ético nos relacionamentos empresariais, contribui para a formação de uma sociedade justa e fortalece a política de desenvolvimento sustentável.

O comprometimento ético socialmente sustentável serviu de inspiração para o desenvolvimento deste presente estudo e na escolha de uma empresa com abrangência e real potencial quando se trata de Responsabilidade Social.

Devido a estes fatos, pretende-se mostrar ações socialmente responsáveis realizadas por uma organização, Macedo, Koerich S.A., diante disso, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: Quais as atividades e atos praticados ou promovidos pela empresa Macedo, Koerich S.A que sejam relevantes sob o ponto de vista da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Apresentar as atividades e atos praticados ou promovidos pela empresa Macedo, Koerich S.A. que sejam relevantes sob o ponto de vista da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

1.1.2. Objetivos específicos

- Investigar os aspectos que norteiam a responsabilidade social e desenvolvimento sustentável;
- Identificar os princípios éticos aplicáveis ao relacionamento com os funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, concorrência, meio ambiente, governo e sociedade praticados pela empresa Macedo, Koerich S.A.;
- Investigar e identificar as perspectivas de continuidade da política de Responsabilidade Social da empresa Macedo, Koerich S.A.;

1.2. JUSTIFICATIVA

Poucas são as informações de como as empresas estão se posicionando frente a esse novo e importante aspecto organizacional, que resultará em revisão e adaptação dos valores éticos empresariais nos relacionamentos com os seus grupos de interessados (funcionários,

clientes, fornecedores, comunidade, concorrência, acionistas, meio ambiente, governo e sociedade). Um dos primeiros passos para a modificação da postura ética empresarial ao se adotar a questão da responsabilidade social como uma forma de gestão, é a conscientização da transparência dos valores e condutas para com todos os atores ou grupos interessados.

Este trabalho aborda aspectos relativos à administração de empresas, e pode ser considerado inovador pela atualidade do tema proposto para estudo. Através das informações resultantes dessa pesquisa será possível confirmar a importância da Responsabilidade Social empresarial para com o Desenvolvimento Sustentável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Ao longo da História, as organizações preocupavam-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos. Refletindo a noção de mercados e recursos ilimitados, era essa a mentalidade predominante na prática da gestão empresarial até os anos 60. A mudança vem se dando na forma de pensar e agir com o crescimento da consciência ecológica, conforme MAXIMIANO (*apud* DONAIRE, 1995).

// Para DONAIRE (1995), em curto espaço de tempo, a noção de mercados e recursos ilimitados da década de 60 revelou-se equivocada, porque ficou evidente que o contexto de atuação das empresas tornava-se cada dia mais complexo e que o processo decisório sofreria restrições cada vez mais severas. Um dos motivos dessa mudança no modo de pensar foi o crescimento da consciência ecológica, na sociedade, no governo e nas próprias empresas, que passaram a incorporar essa orientação em suas estratégias.

Na história recente, as discussões sobre as questões ambientais têm focado principalmente nas consequências negativas do crescimento e nos fracassos de gestão do nosso ambiente. Três são os principais marcos nesta história acerca dos debates ambientais: o primeiro foi a Reunião de Estocolmo em 1972 (a primeira grande conferência das nações sobre meio ambiente; o segundo marco foi o Relatório de Brundtland em 1987, como resultado de uma comissão de estudos de quatro anos que cunhou as bases e o conceito de desenvolvimento sustentável e; o terceiro foi a conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), mais conhecida por 'Rio-92' ou 'Eco-92', que procurou o consenso para sua operacionalização.

A partir da Conferência de Estocolmo foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e também a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD), composta por 21 países-membros da ONU. A partir dessa conferência, também, começaram a surgir novas conotações do desenvolvimento e, portanto, o conflito de paradigmas tornou-se expressivo.

2.1.1. Abordagem conceitual

Torna-se pertinente a abordagem conceitual do termo desenvolvimento sustentável para um adequado entendimento deste presente trabalho no sentido da preocupação ecológica e social, numa visão e atitude empresarial sistêmica.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no relatório Brundtland, de 1987, levantou a situação da degradação ambiental e econômica do planeta produzindo um relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, publicado em 1988, o qual difundiu e enfatizou a crescente interdependência dos processos ecológicos, culturais e econômicos mundiais, juntamente com a sustentabilidade do estilo de desenvolvimento vigente. Definiu que “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

Os termos de referência da Assembléia Geral das Nações Unidas (que fez a requisição para o desenvolvimento do relatório) eram:

- a) Propor uma estratégia ambiental de longo prazo para o alcance do desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000 e além; e
- b) Identificar como as relações entre as pessoas, recursos, ambiente e desenvolvimento poderiam ser incorporadas em políticas nacionais e internacionais.

Acrescenta MITCHELL (1997) que, neste relatório, a Comissão deixou explícito que não havia desenvolvido um manual detalhado de ações, mas sim um “caminho” através do qual pessoas de diferentes países pudessem criar políticas e práticas apropriadas para alcançar o desenvolvimento sustentável.

A Comissão se concentrou no desenvolvimento sustentável como o equilíbrio do crescimento econômico com a proteção ambiental. Isso pode envolver a implementação da prevenção à poluição, a redução do uso de substâncias tóxicas e do desperdício e a desaceleração da destruição de recursos não renováveis. Em resumo, segundo DONAIRE (1995), o desenvolvimento sustentável é a busca simultânea de eficiência econômica, justiça social e harmonia ecológica.

No dia 03 de junho de 1992 começava, no Rio de Janeiro, a maior reunião planetária sobre o meio ambiente e desenvolvimento econômico já realizada pela humanidade: a ECO-92. A conferência mundial convocada pela Organização das Nações Unidas foi preparada nos quatro anos anteriores - todas as suas convenções, cartas e a célebre Agenda 21 já estavam previamente alinhavadas por conferências preparatórias. O Rio de Janeiro serviu como centro de encontro de 114 chefes de Estado, 10.000 jornalistas e uma população visitantes avaliada em 500 mil pessoas. Pela primeira vez, estadistas e representantes de organizações não-governamentais, a voz da sociedade civil, reuniam-se para discutir o futuro do planeta.

A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED) - terceiro marco das discussões ambientais – em 1992 firmou duas convenções (uma sobre clima e outra sobre biodiversidade), uma declaração de boas intenções e uma Agenda de Ação – agenda 21, conforme MELLO (1996). Como recomendação maior, foi proposto que cada país fizesse a adaptação da Agenda 21 à sua realidade, ou seja, ordenar as prioridades e maneiras de implementá-la nas diversas áreas propostas.

Conforme a UNCED (1996) através de seu documento Agenda 21, trata de temas como pobreza, crescimento econômico, industrialização e degradação ambiental e, propõe uma série de ações, objetivos, atividades e meios de implementação, na qual os mais diversos atores de uma sociedade, em nível mundial, são convocados a perseguirem o desenvolvimento sustentável. Ela espelha um consenso mundial e um compromisso político no nível mais alto que diz respeito a desenvolvimento e cooperação ambiental, e seu sucesso na execução é responsabilidade principal dos governos.

Esses marcos mudaram os rumos mundiais com o consenso de mais de uma centena de países, retratado em seus respectivos relatórios.

A discussão sobre a preservação dos recursos naturais do planeta nunca teve um alcance tão completo. A consciência da preservação da natureza transcende as "organizações verdes" e atingem todos os segmentos da sociedade. Neste sentido surgiu a proliferação de selos verdes, a ISO 14000, entre outros, desenvolvidos com a intenção de proteger a natureza e, dentro da chamada proposta do "desenvolvimento sustentável", foram instituídos por vários países, na tentativa de proteger os respectivos mercados.

Porém, a questão ambiental dentro da proposta de desenvolvimento sustentável é complexa e merece uma abordagem mais abrangente.

2.1.2. Desenvolvimento sustentável *versus* ecodesenvolvimento

O conceito de ecodesenvolvimento foi introduzido por Maurice F. Strong, secretário da Conferência de Estocolmo, na primeira reunião do Conselho Administrativo do PNUMA, divulgado e elucidado por SACHS, a partir de 1974 (*apud* GODARD,1991), significando o "desenvolvimento endógeno e dependente de suas próprias forças, tendo por objetivo responder à problemática da harmonização dos objetivos sociais e econômicos do desenvolvimento com uma gestão ecologicamente prudente dos recursos e do meio".

O próprio SACHS (1986, p. 18) anos mais tarde definiu ecodesenvolvimento como sendo "um estilo de desenvolvimento que em cada ecorregião, insiste nas soluções se seus problemas particulares, levando em conta os dados ecológicos da mesma forma que os culturais, as necessidades imediatas como também aquelas de longo prazo".

A partir destas configurações, SACHS (1993) desenvolve o que chama de as cinco dimensões de sustentabilidade do ecodesenvolvimento: sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial e cultural.

- a) Sustentabilidade social: o processo deve se dar de tal maneira que reduza substancialmente as diferenças sociais. Considerar "o desenvolvimento em sua multidimensionalidade, abrangendo todo o espectro de necessidades materiais e não materiais" (p.25);
- b) Sustentabilidade econômica: "a eficiência econômica baseia-se em uma alocação e gestão mais eficientes dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado" (p. 26). A eficiência deve ser medida sobretudo em termos de critérios macrossociais;
- c) Sustentabilidade ecológica: compreende a intensificação do uso dos potenciais inerentes aos variados ecossistemas, compatível com sua mínima deterioração. Deve permitir que a natureza encontre novos equilíbrios, através de processos de utilização que obedeçam a seu ciclo temporal. Implica, também, em preservar as fontes de recursos energéticos e naturais;

- d) Sustentabilidade espacial: pressupõe evitar a concentração geográfica exagerada de populações, atividades e de poder. Busca uma relação equilibrada cidade-campo; e
- e) Sustentabilidade cultural: significa traduzir o "conceito normativo de ecodesenvolvimento em uma pluralidade de soluções particulares, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local" (p. 27).

Segundo MAIMON (1992), a diferença básica entre ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável reside em o primeiro voltar-se ao atendimento das necessidades básicas da população, através de tecnologias apropriadas a cada ambiente, partindo do mais simples ao mais complexo; o segundo, desenvolvimento sustentável, apresenta a ênfase em uma política ambiental, a responsabilidade com gerações futuras e a responsabilidade comum com os problemas globais.

Conforme ressalta MONTIBELLER FILHO (1994), o próprio Ignacy Sachs, grande divulgador do termo Ecodesenvolvimento e a quem logo o conceito é associado, atualmente, utiliza de forma indiferentemente os dois termos em questão. Ele deixa explícito na discussão que faz sobre o Marco Conceitual, que mesmo concordando com as críticas ao conceito de Desenvolvimento Sustentável do Relatório Brundtland, considera que os pontos em comum entre este e o Ecodesenvolvimento são suficientes para poder adotá-los como sinônimos.

Ainda, acrescenta SACHS (1993), que o ideal será quando se falar somente em desenvolvimento, sem o adjetivo sustentável ou o prefixo eco.

2.1.3. Dimensões do desenvolvimento sustentável

Apontando na direção de um desenvolvimento sustentável que contemple um desenvolvimento com eficiência econômica, justiça social e prudência ecológica, BRUSEKE (1994) coloca que a teoria do desenvolvimento sustentável propõe, em traços gerais, uma visão tridimensional do desenvolvimento, onde a eficiência econômica casa com prudência ecológica e com a idéia da realização de uma sociedade solidária e justa.

A idéia de desenvolvimento sustentável emergiu em um sentido mais amplo como resultado de acordos firmados na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, no Rio de Janeiro, em 1992. Nesta Conferência, a busca do Desenvolvimento Sustentável consta de todas as Convenções assinadas na ocasião.

A comunidade internacional dos negócios adotou os princípios de desenvolvimento sustentável na forma da Carta Empresarial para Desenvolvimento Sustentável (*Business Charter for Sustainable Development*). As 16 propostas e exigências constantes desse documento incluem os elementos básicos de sistemas de gestão ambiental.

De acordo com MAIMON (1996), o desenvolvimento sustentável é mais do que um novo conceito, é um processo de mudança, onde a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional devem levar em conta as necessidades das gerações futuras. A ênfase na ecologia está na origem do termo sustentável, quando da procura do equilíbrio entre os ritmos de extração que assegurem um mínimo de renovabilidade para o recurso. A ênfase no econômico acarreta a busca de estratégias que visem à sustentabilidade do sistema econômico. E, a ênfase no social visa criar as condições sócio-econômicas da sustentabilidade, ou seja, o atendimento às necessidades básicas, melhoria do nível de instrução etc..

Semelhante a Maimon, BRUSEKE (1994) acrescenta que a teoria do desenvolvimento sustentável da sociedade global integra, explicitamente, pelo menos três dimensões do seu objeto em estudo: a dimensão econômica, a dimensão biofísica e a dimensão sócio-política. O objetivo é, então, caminhar na direção de um desenvolvimento que integra os interesses sociais, econômicos e as possibilidades e os limites que a natureza define. Desta maneira, esta nova teoria do desenvolvimento despede-se de antemão de uma visão unidisciplinar, propondo uma interpretação totalizante, sintética, holística da sociedade em movimento.

O tripé do desenvolvimento sustentável aparece em três dimensões que todo projeto de desenvolvimento equilibrado da sociedade, deve ter. Trata-se das dimensões do cálculo econômico, da biofísica e sócio-política, respeitando o entendimento das três no desenvolvimento da sociedade, na sua especificidade.

O desenvolvimento sustentável se propõe a nada menos do que resgatar uma racionalização completa, ou seja, para se produzir um desenvolvimento harmônico torna-se

necessário uma razão não mais parcial, uma razão mais completa, abrangente, o que inclui o respeito dos próprios limites da razão, buscando um equilíbrio entre as diferentes abordagens sociais, econômicas e ecológicas.

Segundo, BRUSEKE (1994), a discussão sobre o desenvolvimento sustentável retoma as preocupações com o nosso futuro comum (Relatório Brundtland), distanciando-se e aproximando-se ao mesmo tempo dos debates seculares sobre as alternativas ao capitalismo selvagem, sobre as desigualdades nas estruturas econômicas e sociais da sociedade global.

Os conceitos de desenvolvimento, até então evidenciados, não apresentaram uma harmonia entre as três dimensões sugeridas. A ausência da conscientização dos conceitos do desenvolvimento e suas práticas com o meio biofísico reproduzem a crise ecológica que a sociedade industrial vem produzindo ao longo dos anos, causando a ameaça da própria existência humana e também de um ambiente natural.

O conceito de desenvolvimento sustentável inclui usar recursos com o caráter de perpetuação, e a forma como o conceito foi elaborado é ampla, abrangendo o econômico, o social e o ecológico. Ele inclui também a exigência da sociedade organizada, passando a ser problema de todos, setor público, setor privado e sociedade civil organizada.

2.1.4. Novo Paradigma

A globalização do problema ambiental suscita à questão da complexidade. Esta permeia o conceito de desenvolvimento sustentável e exige que se pense de forma global, mas que se aja localmente. Neste sentido, a procura de um novo enfoque do desenvolvimento regional deve levar em conta não somente o aspecto econômico, mas também o ecológico, político, social e cultural, os quais são, também, necessários para o crescimento e manutenção de todos os agentes envolvidos (seres humanos, fauna, flora e a biodiversidade).

Contudo, esta mudança de paradigma envolve a mudança de estratégias e enfoques sócio-econômicos que deverão ser elaborados de forma adequada. Neste sentido, todos os tipos de países devem empenhar-se em seguir um modelo de desenvolvimento sustentável que satisfaça a todos.

O novo paradigma parte então do reconhecimento de que os problemas ecológicos do mundo não podem ser entendidos isoladamente. "São problemas sistêmicos - interligados e interdependentes - e sua compreensão e solução requerem um novo tipo de pensamento sistêmico, ou ecológico" (CALLENBACH et al., 1993, p. 86). Reforça esta visão sistêmica KINLAW (1997), afirmando que este novo modo de pensar exige uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria.

O novo paradigma pode ser denominado como uma "visão holística do mundo", como uma "visão sistêmica" e finalmente como uma "visão ecológica", usando esse termo numa acepção muito mais ampla e profunda do que a usual.

Assim, para que uma empresa passe a realmente trabalhar com "gestão ambiental" ou com "gerenciamento ecológico" deve, inevitavelmente passar por uma mudança em sua cultura empresarial, por uma revisão de seus paradigmas.

Encontra-se ainda em CALLENBACH et al. (1993) a menção à Warwick Fox (1984) que em seu ensaio "Ecologia profunda: uma nova filosofia de nosso tempo?" examina três características que distinguem a administração ambiental (ou ambientalismo superficial) da administração ecológica (ou ecologia profunda).

Na visão do gerenciamento ecológico, as preocupações sociais e ambientais não devem competir. Se as questões sociais, trabalhistas ou culturais parecerem conflitar com a pauta ambiental, a empresa pode estar no caminho errado. A gestão ambiental inclui não só a preocupação com o meio ambiente enquanto recursos naturais, mas também uma relação de respeito com a sociedade. Sociedade esta que, cada vez mais, se mostra mais consciente quanto à questão ambiental.

2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

A pressão da sociedade também é um dos fatores que leva as empresas à mudança de comportamento. As pressões acumuladas a favor da mudança produzem uma tensão pessoal e social tão intensa que toda a cultura tem que romper a crosta do hábito, atravessar os bloqueios dos labirintos e encontrar novos caminhos socialmente estruturados, conforme MCLOUGHLIN (*apud* FERGUSON, 1994).

Cresce então a responsabilidade social das organizações neste contexto de mudança de valores na sociedade. Mudanças essas que incluem a responsabilidade de ajudar a sociedade a resolver alguns de seus problemas sociais, muitos dos quais as próprias organizações ajudaram a criar.

Menciona DONAIRE (1995) o contrato social entre empresa e sociedade, ou seja, a sociedade dá à organização a liberdade de existir e trabalhar por um objetivo legítimo. O pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa com a sociedade.

Os termos deste contrato estão permanentemente sendo reavaliados de acordo com as modificações que ocorrem no sistema de valores da sociedade. E entre as mudanças mais evidentes atualmente, no que se refere à questão ambiental, é a percepção de que crescimento econômico não está necessariamente relacionado ao progresso social. Pelo contrário, muitas vezes, está associado à deterioração física do ambiente, à condições insalubres de trabalho, exposição a substâncias tóxicas, discriminação de certos grupos sociais, deterioração urbana e outros problemas sociais.

DONAIRE (1995) ainda menciona a Conscientização Social que, segundo o autor, sobrepuja o conceito de Responsabilidade Social, medido por meio de valores morais de obediência aos preceitos da lei, para um posicionamento mais técnico e abrangente que envolve a identificação e a antecipação dos mecanismos internos que estão implementados pelas organizações para responder a essas pressões sociais.

Desta maneira a organização trabalharia a gestão sócio-ambiental adiantando-se a qualquer tipo de lei, tendo a proteção ao meio ambiente como mais um padrão normal de trabalho.

2.2.1. Abordagem conceitual

As pressões sociais que impõe à alta administração a obrigatoriedade de direcionar suas ações de modo a ter um comportamento ecologicamente correto, contam com a contribuição de diversos agentes de mudança. Os agentes são o governo, a sociedade, as empresas e as organizações internacionais e nacionais de administração ambiental, os quais exercem pressões em direção à mudança.

Assim, as organizações estão passando a adotar novas formas de gestão, considerando a variável sócio-ambiental, buscando sua própria sustentabilidade no mercado, depois de melhorar a utilização dos recursos, além da eficiência dos processos de produção, da preocupação ética de seus relacionamentos (responsabilidade social) que atendem melhor aos critérios de desenvolvimento sustentável.

O desafio, agora, é o de passar do conceitual ao operacional, isto é traduzir o desenvolvimento sustentável em ação. A nova questão passa a ser como gerenciar a questão ambiental – em uma visão macro, incluindo o social - no contexto do desenvolvimento sustentável.

O inter-relacionamento entre ações que conduzam ao desenvolvimento sustentável pressupõe grande abrangência de várias iniciativas no campo social, político e econômico. As empresas podem contribuir significativamente para o inter-relacionamento, amenizando os impactos negativos causados à sociedade, pois são agentes mais dinâmicos capazes de facilitar as mudanças.

Quando as empresas agem como agentes que propiciem mudanças na sociedade, a Responsabilidade Social se torna uma forma, uma filosofia de gestão das empresas, pois abarca todas suas relações (GRAJEW, 2000).

A responsabilidade social pode ser entendida, também, pela adoção de um sentido de inclusão da perspectiva do outro, como parte interessada legítima, ou seja, deve haver a incorporação à ação profissional e à ação do empreendimento como um todo, o gerenciamento de seus próprios impactos, de uma forma contínua e integrada (GRAJEW (2000).

A cultura da Responsabilidade Social das empresas trata da relação ética, da relação socialmente responsável em todas as suas ações, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações. Para que isto aconteça faz-se necessário saber quais são os princípios e valores, e como estes estão presentes nas múltiplas relações empresariais. A Responsabilidade Social Empresarial começa a partir disso, trata-se de decisões que precisam ser tomadas não porque a lei obriga, a responsabilidade social deve ser vista como ações de livre e espontânea vontade. É uma decisão voluntária, calcada não na legislação mas na ética, nos princípios e nos valores (GRAJEW, 2001).

2.2.2. Relações empresariais

A gestão empresarial socialmente responsável tem que se balizar nos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações visando contribuir para o desenvolvimento sustentável.

As relações sadias da empresa com todos os grupos de interessados é um desafio que as empresas socialmente responsáveis devem buscar. Nesta direção, MELO NETO (1999, p. 83) comenta que “Responsabilidade Social é a qualidade das múltiplas relações que a empresa estabelece com os funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas, com o meio ambiente e com o governo e a comunidade”.

MOREIRA (1999) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, através de sua publicação *Formulação e Implantação do Código de Ética em Empresas*, também definem os mesmos grupos de interessados (*stakeholders*) mencionados anteriormente, e acrescentam os concorrentes como sendo mais um grupo de interessados.

No entanto, o próprio Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, através de seus Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, considera que o papel social das organizações possui múltiplas dimensões, que são: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade, Governo e sociedade.

Os valores e transparência referem-se a atuação que a empresa deve manter em suas relações. A transparência nas relações passou a ser de fundamental importância para os negócios atuais, tornou-se um fator de legitimidade social e um importante atributo positivo para a reputação e credibilidade das empresas perante a sociedade.

Os aspectos relevantes ao desenvolvimento de relações de qualidade entre a empresa e cada grupo distinto são tratados separadamente a seguir:

2.2.2.1. Relações com os funcionários

A prática da Responsabilidade Social começa dentro da empresa. Primeiro deve-se conhecer, entender e ter relações éticas com seu público interno, para depois planejar ações junto à comunidade e investir recursos em projetos sociais externos (GRAJEW, 2000).

A SA 8000 (*Social Accountability 8000*), que é uma norma internacional auditável sobre Responsabilidade Social, tem como base os princípios de doze convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Dentre as convenções da OIT tratadas pela SA 8000 (1997) estão: trabalho forçado e escravo, liberdade de associação, direito de negociação coletiva, remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalhos equivalentes, discriminação, convenção dos representantes dos trabalhadores, saúde e segurança ocupacional e emprego/pessoas com deficiência.

A relação de uma empresa socialmente responsável com seu público interno não se limita apenas em respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Deve estar atenta, também, para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses (Ethos - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2000).

A seguir serão mencionados e comentados os itens abordados nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social versão 2000:

A) Diálogo e participação:

- a) Relações com os sindicatos: propiciar a organização de seus empregados e buscar o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando a solução de demandas coletivas;
- b) Gestão participativa: a empresa deve facilitar o compartilhamento dos desafios por parte dos funcionários, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto. Visa o envolvimento de todos nas soluções de problemas da empresa; e

- c) Participação nos lucros ou resultados: O justo reconhecimento da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa é um poderoso instrumento de envolvimento e compromisso com o sucesso dos negócios.

B) Respeito ao indivíduo:

- a) Compromisso com o futuro das crianças: a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para que possam exercer sua cidadania e capacitar-se profissionalmente; e
- b) Valorização da diversidade: não deve ser permitido qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais a todas as pessoas, independentemente na orientação sexual, gênero, raça, idade, origem, religião, deficiência física, condições de saúde etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

C) Respeito ao trabalhador:

- a) Comportamento frente a demissões: as demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos,
- b) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade: a empresa socialmente responsável deve comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados;

- c) Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho: a conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (ex.: BS 8800 e SA 8000), ferramentas adequadas para tanto; e
- d) Preparação para aposentadoria: a empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

De acordo com o Manual do Instituto Ethos – Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade – a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais. A valorização da diversidade e do pluralismo no mundo contemporâneo é decorrência do reconhecimento cada vez maior da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca de novos padrões de convivência assentados em relações socialmente mais justas.

Os relacionamentos com os empregados se materializa, conforme MOREIRA (1999), nas Decisões de Trabalho, estas decisões podem ser referentes ao recrutamento e seleção, a contratação, promoção, remuneração, transferência, rescisão de contrato, treinamento e qualquer outra.

MOREIRA (1999, p. 131-132) complementa que, para que estas Decisões de Trabalho sejam éticas, a empresa deverá observar os seguintes princípios:

- a) Cumprir integralmente a lei, acordos, convenções e contratos, protegendo também direitos de cidadania, como:
 - sua liberdade, mesmo a liberdade de escolha do emprego;
 - privacidade, mesmo a de comunicação;
 - seu direito ao contraditório e à ampla defesa em qualquer procedimento instaurado contra ele;
 - seu direito à imagem e reputação.

- b) Observação da igualdade, sem discriminação e nem proteção indevida;
- c) Motivar a vida além do ambiente de trabalho;
- d) Criação de um ambiente de criatividade e engrandecimento profissional;
- e) Não permitir práticas abusivas como assédio sexual, arrogância, maus tratos ou agressões;
- f) Proteção à saúde e à segurança;
- g) Exercer avaliações de desempenho justas e profissionais;
- h) Não discriminar e nem tolerar preconceito de qualquer tipo; e
- i) Não impor ou proibir contratação de empregados por fornecedores.

2.2.2.2. Relações com os clientes

Conforme Manual do Instituto Ethos – Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresa – toda empresa tem, em princípio, a obrigação ética de fornecer bens e serviços produzidos conforme as especificações técnicas e legislações pertinentes.

A responsabilidade social da empresa em relação aos clientes exige o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde das pessoas em geral (clientes e sociedade). A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades (Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial, 2000).

A seguir serão mencionados e comentados os itens abordados nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social versão 2000 relacionados à dimensão social do consumo:

- a) Política de marketing e comunicação: as ações de publicidade devem ter uma dimensão educativa, evitando criar expectativas que extrapolem o que é oferecido efetivamente pelo produto ou serviço e devem informar corretamente os riscos potenciais dos produtos oferecidos;
- b) Excelência do atendimento: cabe à empresa socialmente responsável manter um canal aberto de comunicação com seus clientes antes, durante e após a venda, deve prevenir eventuais prejuízos com o uso do seu produto; e
- c) Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços: é tarefa da empresa desenvolver ações de melhoria da confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade dos produtos e serviços. Ela deve buscar conhecer os danos

potenciais que possam ser provocados por suas atividades e produtos e alertar os consumidores quanto a eles, atuando em um processo de melhoria contínua e observando as normas técnicas relativas a eles (ex.: normas da ABNT).

De acordo com MOREIRA (1999), as principais relações com os clientes, segundo o autor, são:

- a) Publicidade, principalmente a propaganda: a propaganda ética deve divulgar as verdadeiras características dos produtos/serviços, não deve ser enganosa, abusiva, nem escandalosa e não se vale da demonstração dos defeitos do produto/serviço concorrente entre outras;
- b) Marketing ético: é aquele que somente utiliza dados verdadeiros e qualidades comprovadas dos produtos, não explora sentimentos nobres do ser humano (exemplo: piedade e solidariedade), respeita os princípios legais aplicáveis (relativos à livre concorrência, à propriedade intelectual e industrial dos concorrentes e direitos do consumidor) etc.;
- c) contatos diretos: entrevistas, reuniões, exposições e demonstrações de produtos;
- d) negociações e o fechamento do negócio; e
- e) assistência após a venda e a resolução de eventuais conflitos.

2.2.2.3. Relações com os fornecedores

Fornecedor, conforme a SA 8000 (1997, p. 03), “é uma entidade de negócio que fornece à empresa bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para produção de bens e/ou serviços da empresa”.

Para o Instituto Ethos – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social - a empresa socialmente responsável tem compromisso de cumprir os contratos estabelecidos com seus fornecedores e, trabalhar pela formação de parcerias. Cabe ressaltar que, os seus valores de conduta social devem ser socializados com todos os participantes de sua cadeia de fornecedores.

A seguir serão mencionados e comentados os itens abordados nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social versão 2000 relacionados à relação com fornecedores:

- a) Critérios de seleção de fornecedores: a empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a

sociedade. Também deve utilizar critérios voltados à responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

- b) Relações com trabalhadores terceirizados: a disseminação de seus valores pela cadeia de fornecedores deve incluir as empresas prestadoras de serviços terceirizados. A empresa deve exigir dos trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.
- c) Apoio ao desenvolvimento de fornecedores: isto ocorre com o auxílio no desenvolvimento de pequenas empresas, dando prioridade a elas na escolha de fornecedores e as auxiliando no desenvolvimento de seus processos produtivos e de gestão. A empresa pode propiciar, em seu ambiente de trabalho, treinamento para funcionários de pequenos fornecedores, repassando tecnologia, conhecimento, valores éticos e de responsabilidade social. E visando buscar o desenvolvimento econômico da comunidade local, a empresa pode utilizar entidades ligadas à comunidade como fornecedores.

MOREIRA (1999), apresenta os princípios éticos gerais de uma empresa socialmente responsável aplicáveis ao relacionamento com fornecedores:

- a) comportar-se com honestidade, sem lesar o patrimônio e atribuir ao fornecedor o que lhe for devido, sempre ciente da importância do mesmo para o resultado final da empresa;
- b) igualdade de oportunidade aos proponentes potenciais;
- c) utilizar critérios objetivos na avaliação e seleção de propostas de fornecedores;
- d) manter controles e registros internos que demonstrem lisura e transparência nas decisões de compras;
- e) proteger o fornecedor contra práticas antiéticas por parte dos empregados da empresa adquirente, principalmente os atos de suborno;
- f) manter um justo equilíbrio econômico-financeiro das relações com o fornecedor;
- g) cumprir todas as obrigações assumidas perante o fornecedor e exigir o que for pactuado;

- h) informar ao fornecedor, imediatamente, sobre qualquer ato e/ou acontecimento que possa afetar seu crédito;
- i) não utilizar o fornecedor em práticas antiéticas. Não induzir e nem permitir práticas não éticas pelo fornecedor; e
- j) não omitir do fornecedor informações relevantes para que este possa cumprir suas obrigações contratuais e legais.

2.2.2.4. Relações com a comunidade

Conforme menciona o Instituto Ethos - Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas (2000, p. 29) – “a atividade social da empresa pode ser efetivada por meio do voluntariado de seus profissionais, disponibilização de verbas, doação de produtos ou serviços, no sentido de colaborar e, a médio e longo prazo, dar autonomia a essas instituições sociais”.

A compreensão do papel da empresa socialmente responsável, faz parte de uma política de envolvimento comunitário a qual se espelha no respeito aos costumes e culturas locais, no empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem da empresa socialmente responsável (Ethos – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2000).

O Instituto Ethos – Indicadores Ethos de Responsabilidade - estabelece alguns itens que permeiam a relação com a comunidade:

A) Relações com a comunidade local

- a) Gerenciamento do impacto da atividade produtiva na comunidade: a empresa deve manter uma interação dinâmica e transparente com a comunidade e seus representantes, a fim de que possam solucionar em conjunto eventuais problemas comunitários entre as partes; e
- b) Relações com organizações atuantes na comunidade: a empresa deve apoiar ou participar diretamente de projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais.

B) Filantropia/Investimentos sociais

- a) Mecanismos de apoio a projetos sociais: a destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos se baseadas numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das ações, que pode ser reforçada pela constituição de instituto, fundação ou fundo social;
- b) Estratégias de atuação na área social: pode ser potencializada através da adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social; e
- c) Mobilização de recursos para o investimento social: a empresa pode desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências, funcionários e parceiros para o fortalecimento da ação social. Pode também direcionar recursos para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs.

C) Trabalho voluntário

- Reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados: a empresa pode incentivar essas atividades voluntárias, liberando seus empregados em parte de seu horário de expediente para ajudar organizações da comunidade ou dando incentivos aos empregados que participam de projetos de caráter social.

Sobre a questão da filantropia, MOREIRA (1999, p. 179) ressalta que “a filantropia é uma virtude que se acresce à ética da empresa”.

2.2.2.5. Relações com a concorrência

A competência e a qualidade dos produtos e serviços, em uma empresa socialmente responsável, são os vetores soberanos para influenciar o mercado. A empresa não deve praticar concorrência desleal, ou seja, deve evitar ações de difamação, disseminação de inverdades e maledicências, sabotagens, espionagem industrial, contratação de funcionários de concorrentes para obtenção de informações privilegiadas, roubo de documentos e outros

atos ilícitos e antiéticos (Ethos - Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas, 2000).

As relações com concorrentes, conforme MOREIRA (1999) se manifestam nos atos e atitudes de uma empresa em relação à outra (concorrente) que ofereça produtos e/ou serviços que possam ser escolhidos pelo cliente, em substituição aos oferecidos pela primeira, e pelos contatos entre integrantes de organizações concorrentes.

Os princípios éticos que balizam os relacionamentos entre empresas concorrentes, de acordo com MOREIRA (1999, p. 92), são:

- a) lutar em favor e não criar obstáculos para a efetivação da livre concorrência;
- b) não incorrer em qualquer ato ou posicionamento que possa restringir ou eliminar a livre competição e a livre concorrência (prática anticoncorrencial); e
- c) abster-se de práticas abusivas do poder econômico, isto é, não utilizar a força de seu patrimônio para impor aquisição de seus produtos e/ou serviços.

2.2.2.6. Relações com os acionistas/proprietários

O Instituto Ethos - Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas, 2000 – comenta que a estrutura societária, baseada no voto por ação, em geral confere aos acionistas majoritários o poder de controlar o negócio. Isto é fonte de desequilíbrios e de conflitos potenciais com os participantes minoritários e, portanto, dá origem a problemas de natureza ética.

São nas decisões estratégicas que os dilemas éticos podem se apresentar. Apesar de nas assembléias de acionistas a questão da votação ser uma formalidade predefinida pela distribuição dos votos, existe a necessidade ética de discutir abertamente as decisões estratégicas, com a vantagem adicional de que argumentos emitidos por acionistas minoritários podem muito bem vir a acrescentar subsídios importantes, levando até a uma reformulação da estratégia proposta. Ainda que a legislação apresente brechas gerando possibilidade de desigualdades de poder entre os sócios, o conceito ético é que deve balizar as relações societárias, visando conquistar a confiança a médio e longo prazo (Ethos - Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas, 2000)

2.2.2.7. Relações com o Meio Ambiente

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidade. Uma empresa ambientalmente responsável procura, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido (Ethos – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2000).

Uma empresa socialmente responsável se preocupa com o Gerenciamento do Impacto Ambiental. Para Instituto Ethos – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2000 – este gerenciamento envolve certos aspectos como:

- a) Conhecimento sobre o impacto no Meio Ambiente: a conscientização ambiental é base para uma atuação pró-ativa na defesa do meio ambiente, que deve ser acompanhada pela disseminação dos conhecimentos e intenções de proteção e prevenção ambiental para toda a empresa, a cadeia produtiva e a comunidade. A conscientização ambiental deve ser balizada por padrões nacionais e internacionais de proteção ambiental (ex.: ISO 14.000);
- b) Minimização de entradas e saídas do processo produtivo: uma das formas de atuação ambientalmente responsável da empresa é o cuidado com as entradas de seu processo produtivo, a redução do consumo de energia, água e insumos leva à conseqüente redução do impacto ambiental;
- c) Responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços: entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo. São aspectos importantes na redução do impacto ambiental o desenvolvimento e a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis e a redução da poluição gerada;
- d) Compensação da natureza pelo uso de recursos e impactos ambientais: a empresa deve buscar desenvolver projetos e investimentos visando a compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades, aprimorando os processos utilizados e desenvolvendo novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental de sua inserção no mercado;

- e) Educação ambiental: cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de envolver-se em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.

Segundo MOREIRA (1999), a empresa socialmente responsável deve observar o princípio do Desenvolvimento Sustentável (utilização do planeta pela geração atual sem comprometer o uso, da mesma forma, pelas gerações futuras), isto implica, especificamente, nos seguintes deveres:

- a) investir para corrigir erros e agressões passadas;
- b) fazer com que todos os novos investimentos levem em consideração a preservação ambiental;
- c) obter as licenças e autorizações dos órgãos de fiscalização e controle do meio ambiente federais, estaduais e municipais requeridas pela lei;
- d) submeter os estudos de impacto à aprovação dos órgãos competentes e da coletividade em geral;
- e) fazer cessar e reparar imediatamente qualquer dano ao ambiente, sem se valer dos mecanismos processuais protelatórios;
- f) abster-se de provocar poluição ou contaminações das águas em quaisquer corpos hídricos;
- g) não cometer crimes ou infrações ambientais;
- h) abster-se de provocar poluição atmosférica que possa ofender a saúde, a segurança ou a tranquilidade dos seres vivos;
- i) não poluir o ambiente pelo manuseio de substâncias perigosas;
- j) não depositar resíduos sólidos ou rejeitos industriais perigosos sem atendimento às normas ambientais;
- k) limitar o uso de agrotóxicos;
- l) não produzir poluição;
- m) limitar a exploração mineral a áreas não protegidas, utilizando métodos ou processos que não causem danos ao ecossistema ou agressão aos seres vivos;
- n) não destruir a fauna e a flora silvestres;

- o) proteger a sociedade contra danos nucleares;
- p) manter a comunidade informada de quaisquer riscos de danos ambientais e treiná-la para situações de emergências, que a empresa possa vir a provocar; e
- q) manter a coletividade livre de danos causados em decorrência do abuso da engenharia genética.

O tema mais óbvio ligado a isso é a poluição ambiental: poluir o ambiente significa prejudicar as pessoas, no presente ou no futuro, e no atual estágio de desenvolvimento tecnológico as empresas contam com várias alternativas para uma produção limpa. Legislações ambientais rigorosas e exigências mundiais por processos sustentáveis deverão pressionar cada vez mais as empresas, forçando-as a retirar ou restringir seus produtos no mercado mundial (Ethos - Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas, 2000).

Em busca de um desenvolvimento empresarial sustentado, o meio empresarial tem tomado medidas que provoquem mudanças de paradigmas e revisão de seus sistemas operacionais, assim sendo, as organizações estão se adaptando às exigências da preservação pela utilização das técnicas que utilizam “harmoniosamente” e racionalmente os recursos – tecnologias limpas - e evitem a poluição e degradação ambiental.

De acordo com MISRA (1996) as tecnologias limpas são processos de manufatura que permitem:

- a) redução da quantidade de efluentes, que poluem o meio ambiente; e
- b) realiza o uso mais racional para matérias primas e energia, conseguindo custos mais razoáveis.

Partindo do pressuposto que tecnologias limpas são um conjunto de conhecimentos que se aplicam a determinadas atividades visando maximizar os benefícios, melhorias e desempenho, pode-se afirmar que as tecnologias limpas são um caminho seguro para alcançar o Desenvolvimento Sustentável ou Ecodesenvolvimento.

Outra forma da empresa contribuir para o processo de desenvolvimento sustentado é a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), segundo D'AVIGNON (1996) SGA é a "parte da função gerencial que trata, determina e implementa a política de meio ambiente estabelecida para a empresa".

Implementar um sistema de gestão ambiental em uma organização implica em mudança no comportamento organizacional, ou seja, alterações em muitas políticas, culturas, quebras de paradigmas, estratégias, reavaliação de instrumentos e processos produtivos.

Na verdade, a mudança de comportamento implica, também, em uma revisão de valores das pessoas que trabalham na organização e não somente à introdução da filosofia de proteção ao meio ambiente nas atividades organizacionais, pois só assim pode-se alcançar uma administração realmente ecológica e pró-ativa.

A série de padronização ISO 14000 estabelece um padrão de gestão ambiental a ser seguido. Consiste, segundo ABNT (1996), em um conjunto de normas que visam estabelecer diretrizes para a implementação de sistemas de gestão ambiental, nas diversas atividades econômicas que possam impactar o meio ambiente, e para avaliação e certificação destes sistemas, com metodologias uniformes e aceitas mundialmente.

De acordo com a ABNT (1996) a ISO 14000 abrange sete áreas bem definidas: sistema de gestão ambiental; auditoria ambiental; rotulagem ambiental; avaliação e performance ambiental; análise do ciclo de vida; termos e definições; e aspectos ambientais em normas de produtos.

Em sentido amplo, as normas estabelecidas visam avaliar as organizações sobre os aspectos da produção e geração do produto e seus respectivos impactos sobre o meio ambiente.

Verifica-se que as empresas que absorvem a variável ambiental em suas operações e negócios, adaptam-se ao mercado internacional e garantem uma maior competitividade e sobrevivência.

Segundo VALLE (1995, p. 99), para se alcançar a Certificação Ambiental a empresa deve cumprir três exigências básicas:

- a) ter implementado um Sistema de Gestão Ambiental;
- b) cumprir a legislação ambiental aplicável ao local da instalação; e
- c) assumir um comprometimento com a melhoria contínua de seu desempenho ambiental.

SGA é uma forma de mobilização empresarial na conquista da qualidade ambiental almejada., visando alcançar a meta ao menor custo, de forma contínua e permanente.

Assim como GRAJEW (2001), OLIVEIRA NETO (2000), adverte que a preocupação com os funcionários é a primeira há ser focada por uma empresa socialmente responsável. E que ter somente cuidados com o meio ambiente, como normas e tecnologias limpas, ou qualquer outros cuidados isolados com outros grupos de interessados não garantem o título de empresa socialmente responsável.

2.2.2.8. Relações com o Governo e a Sociedade

Programas tecnológicos, financiamentos, licitações, contratos, alíquotas de impostos, subsídios, incentivos fiscais, regras de importação e exportação, contribuições em campanhas políticas, tudo isso exige relacionamentos com órgãos públicos. Na ética dessas relações, cada transação financeira deve ser cuidadosamente avaliada, e as oportunidades escusas, rejeitadas (Ethos - Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas, 2000).

O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governos sejam transparentes para a sociedade, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e distribuidores (Ethos - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2000).

Conforme o Instituto Ethos – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2000 -, a empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade, estes princípios são:

A) Transparência política

- a) Contribuições para campanhas políticas: a transparência nos critérios e nas doações para candidatos ou partidos políticos é um importante fator de preservação do caráter ético da atuação da empresa. Ela também pode ser um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses de seus funcionários; e

- b) Práticas anti-corrupção e propina: o compromisso formal com o combate à corrupção e propina explicita a posição contrária da empresa no recebimento ou oferta, aos parceiros comerciais ou a representantes do governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato. Esta proibição se aplica às ofertas diretas e indiretas, dentro ou fora do país.

B) Liderança social

- a) Liderança e influência social: a empresa socialmente responsável deve participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social; e
- b) Participação em projetos sociais governamentais: as empresas podem contribuir com projetos e ações governamentais, devendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social;

De acordo com MOREIRA (1999), os princípios éticos aplicáveis com as autoridades (ocupante de cargo ou função pública) são:

- a) observar sempre a lei e os regulamentos aplicáveis;
- b) expor sempre a verdade, integralmente, com toda a precisão, sem omissões;
- c) não praticar subornos, diretos ou indiretos;
- d) apresentar à apreciação da autoridade pleitos de conformidade com o ideal de justiça;
- e) guardar sigilo das informações a que tenha tido acesso em contato com a autoridade que não tenha se tornado pública;
- f) abster-se de tentar obter para si um tratamento diferenciado por parte da autoridade, salvo os previstos em lei;
- g) não influenciar indevidamente o processo político e a eleição ou escolha das autoridades, com ressalva nos casos de participação em campanhas políticas com contribuições nos limites da lei; e
- h) cooperar com as autoridades em investigações, inquéritos e prevenções de delitos e ilícitos de qualquer espécie.

2.2.3. Normas jurídicas

Responsabilidade Social está em ir além da obrigação legal, e cabe esclarecer quais são e a que grupo de interessados as mesmas influenciam. MOREIRA (1999, p. 41-42), menciona as normas jurídicas brasileiras existentes em cada relação da empresa com seus diversos grupos de interessados (*stakeholders*), essas normas são:

a) Relacionamento com clientes:

- Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078 de 11/09/90).
- Lei nº 8.884/94 (Repressão ao abuso de poder econômico).
- Lei nº 8.666/93 (Princípios aplicáveis às licitações Públicas).
- Decreto nº 1.171/94 (Código de Ética profissional do Servidor Público Civil Federal).
- Código Civil.
- Código Comercial.

b) Relacionamento com fornecedores:

- Lei nº 8.884 de 11/06/94 (já citada).
- Lei nº 9.609 de 19/02/98 (Proteção aos programas de computadores).
- Código Civil.
- Código Comercial.
- Lei nº 9.279 de 14/05/96 (Nova Lei de Patentes).

c) Relacionamento com concorrentes:

- Lei nº 8.884/94 (Repressão ao abuso de poder econômico).
- Lei nº 9.279 de 14/05/96 (Nova Lei de Patentes).

d) Relacionamento com empregados:

- Constituição Federal, arts. 5º e 6º.
- Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.452 de 1/05/43).

e) Relacionamento entre sócios e acionistas:

- Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas, cujos dispositivos principais são também aplicáveis às Sociedades por Quotas de responsabilidade Limitada).

f) Relacionamento com autoridades e Governo:

- Código Penal (Decreto-Lei nº 2.848 de 7/12/40) art. 333 (corrupção contra funcionário público).

- Lei nº 9.100 de 20/09/95, que disciplina e impõe limites para as doações destinadas às campanhas eleitorais.
- g) Relacionamento com o público em geral:
 - Lei nº 9.605 de 17/02/98 (punições às condutas lesivas ao meio ambiente).
 - Lei nº 9.613 de 1/03/98 (punições às atividades de “lavagem de dinheiro”).

2.2.4. Balanço Social

Uma contabilidade social transparente é imprescindível às empresas socialmente responsáveis, principalmente para deixarem de gastar recursos e aproveitar excelentes negócios em médio e até curto prazo (COHEN, 1999).

O Balanço Social tem como objetivo genérico, KROETZ (2000 , p. 79), “suprir as necessidades de apresentação de informações de caráter social e ecológico”. Complementa KROETZ (2000), que os objetivos específicos do Balanço Social são:

- a) relevar, juntamente com as demais demonstrações contábeis, a solidez da estratégia de sobrevivência e crescimento da entidade;
- b) evidenciar com indicadores as contribuições à qualidade de vida da população;
- c) abranger o universo das interações sociais entre todos os seus grupos de interessados;
- d) demonstrar os investimentos em tecnologia e no desenvolvimento de pesquisa;
- e) formar um banco de dados para a análise e tomada de decisão dos demais funcionários;
- f) ampliar o grau de confiança da sociedade na entidade;
- g) utilizar o próprio Balanço Social como parâmetro na implementação e manutenção de processos de qualidade;
- h) medir no amanhã da organização, na marca/*goodwill*, na imagem do negócio os impactos causados pelas informações apresentadas no Balanço Social;
- i) verificar a participação do quadro funcional no processo de gestão;
- j) servir de instrumento para negociações laborais entre a empresa e entidades de classe;

- k) melhorar o sistema de controle interno, permitindo qualificar o ambiente organizacional, numa perspectiva de confirmar a regularidade da gestão identificada com o gerenciamento social e ecologicamente correto; e
- l) clarificar os objetivos e as políticas administrativas, julgando a administração não apenas pelos resultado econômico, mas pelos resultados sociais também.

A institucionalização do Balanço Social nas empresas brasileiras, conforme MELO NETO (1999, p. 124), “seguiu as diretrizes americanas, que defendiam uma abordagem mais abrangente, enfocando também o ambiente externo: o apoio da empresa ao desenvolvimento comunitário onde atua, a geração de empregos, a preservação do meio ambiente; ao investimento em tecnologia etc.”.

Conforme KROETZ (2000), o balanço social pode ser considerado um sistema de indicadores vinculados à estratégia da organização representando uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades e processos com a estratégia e as metas da organização.

Neste capítulo retratou-se desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, e pode-se verificar que o segundo tema envolve as dimensões do primeiro, contudo, aplicável no contexto organizacional.

3. PROCESSO DE CONHECER A PRÁTICA

3.1. Caracterização do estudo

O estudo foi realizado no decorrer do primeiro semestre de 2001, e pelos seus objetivos e pretensão de compreender uma realidade social decidiu-se a escolha de métodos qualitativos de pesquisa.

Como produção de conhecimentos básicos, este estudo classifica-se como exploratório-descritivo, pois associa dois tipos de pesquisa dentre aqueles apontados por TRIVIÑOS (1995). É exploratório, pois buscou-se ampliar e aprofundar conhecimentos de um tema que só recentemente cresceu em interesse e preocupação no meio acadêmico – responsabilidade social -. É descritivo, pois todo estudo qualitativo é, por princípio, descritivo e este estudo buscou conhecer e descrever a realidade presente no “campo de pesquisa”.

Este estudo caracteriza-se também como “estudo de caso”, que consiste, segundo BOGDDAN e BIKLEN (1994), em uma observação detalhada de um contexto, tendo como proposta analisar somente os dados relacionados com seus objetivos.

Conforme GODOY (1995, p. 21) é pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada”, permitindo “captar o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas”.

Não há a intenção de afirmar que só há valor na abordagem qualitativa de pesquisa, o que se pretende é justificar a utilização de um método de pesquisa mais adequado aos objetivos deste estudo, pois como afirma MINAYO e SANCHES (1993, p. 247) “... nenhuma das duas abordagens (qualitativa ou quantitativa) é mais científica que a outra”. No entanto, de “que adianta o investigar utilizar instrumentos altamente sofisticados de mensuração, quando estes não se facilitam a compreensão de seus dados ou não respondem as perguntas fundamentais”.

3.2. Trajetória da pesquisa

A partir de um planejamento decorrente do tema, dos referenciais teóricos e metodológicos definidos para o estudo, dos objetivos apresentados formaram-se caminhos a serem seguidos na pesquisa.

Deve-se salientar que, em pesquisa qualitativa, a trajetória de pesquisa não é estanque, e sim algo que se desenvolve e modifica-se à medida que o conhecimento sobre o tema e o campo de estudo vai sendo aprofundado. Geralmente os objetivos e o caminhos do estudo se definem mais claramente nos primeiros contatos com o contexto a ser estudado, principalmente quando o objetivo de estudo – o fenômeno – não é de domínio do pesquisador (PATRÍCIO *apud* COLOMBO, 1999).

“O teor de qualquer enfoque qualitativo que se desenvolva será dado pelo referencial teórico, no qual se apoie o pesquisador” (TRIVIÑOS, 1995, p. 125).

Desde a fase exploratória do estudo, os dados obtidos, através de pesquisa bibliográfica, foram aqueles que permitiram atingir um dos objetivos, no sentido de investigar os aspectos que norteiam a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentado.

Para atingir os demais objetivos, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com colaboradores envolvidos nas ações sócio-ambientais que caracterizam a responsabilidades social para o desenvolvimento sustentável, observação pessoal e também por análise documental sobre a empresa.

A ida ao campo faz-se importante pois permite captar e conhecer os dados para posteriormente descrever o campo de pesquisa. A pesquisa de campo foi desenvolvida em três momentos de interação, denominados por PATRÍCIO (*apud* COLOMBO, 1999) como sendo entrando no campo, ficando no campo e saindo do campo.

3.2.1 Entrando no campo

De acordo com PATRÍCIO (*apud* COLOMBO, 1999), o processo de entrada no campo representa o início do processo de conhecer os ambientes de trabalho,

escolher os sujeitos do estudo e nos fazer conhecer, de apresentar-lhes a proposta de trabalho e solicitar sua participação, apoiado, principalmente, ao iniciar a negociação, nos princípios éticos da pesquisa.

Para definição do campo de pesquisa foi realizado um levantamento das empresas localizadas na Grande Florianópolis que possuísem ações sócio-ambientais que pudessem ser analisadas sob a ótica da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. A empresa Macedo, Koerich S.A. demonstrou maior interesse em desenvolver o estudo proposto neste caso.

Definida a empresa a ser pesquisada, iniciou-se o momento da aproximação. Primeiramente realizou-se um contato telefônico com a pessoa encarregada de avaliar os pedidos de estudo, apresentando a intenção de realizar a pesquisa naquela empresa, o representante da empresa pediu para enviar uma proposta de estudo formal via *e-mail*, em seguida houve o retorno e a solicitação de um contato pessoal, onde apresentaria a proposta de estudo com maiores detalhes.

O contato pessoal ocorreu com a presença do gerente de Marketing e a gerente de Recursos Humanos e Qualidade onde a proposta de estudo foi esclarecido os objetivos e os potenciais ganhos para a organização e para o pesquisador.

Com os objetivos esclarecidos e aceitos pelas partes interessadas pode-se dar início a etapa seguinte, ficando no campo.

3.2.2. Ficando no campo

O segundo momento, denominado Ficando no campo, conforme PATRÍCIO (*apud* COLOMBO, 1999), é aquele em que se coloca em ação os planos do projeto de pesquisa, no que se refere à coleta, ao registro e à análise dos dados. São momentos de interações com os sujeitos da pesquisa para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados. Neste caso realizada sob a forma de entrevista semi-estruturada, pesquisa documental e observação pessoal.

A entrevista semi-estruturada, conforme TRIVIÑOS (1995, p. 146), “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as

perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Os roteiros para as entrevistas semi estruturadas (ver anexo 01) foram centrados nos itens propostos na fundamentação teórica do presente trabalho, tornando-se um guia e não um manual passo-a-passo para a pesquisa de campo. As entrevistas foram realizadas na sede administrativa da empresa com a presença da Gerente de Recursos Humanos (RH) e Qualidade, outro representante do departamento de RH e um do departamento de Marketing.

A observação pessoal e a análise de documentos oficiais da empresa, sejam de veiculação interna ou externa completaram as fontes de coletas de dados utilizadas nesta pesquisa.

3.2.3. Saindo de campo

Conforme PATRÍCIO (*apud* COLOMBO, 1999), saída de campo pode representar apenas despedidas e agradecimentos pela participação no estudo, mas pode incluir a devolução dos dados junto aos sujeitos e às empresas, especialmente quando o relatório de pesquisa vai subsidiar algum programa na organização.

O afastamento dos sujeitos se deu com o encerramento das entrevistas, através de uma análise, e agradecimentos pela participação e solicitação de retornar, caso a análise e interpretação dos dados sugerissem esta necessidade.

Por princípios éticos pretende-se apresentar este estudo à empresa após o término do relatório.

3.2.4. Registro, organização e análise dos dados

Os registros dos dados se deu através de gravação em fita microcassete, e anotações pessoais, após os registros os dados foram agrupados e organizados conforme o proposto no estudo, facilitando a análise compreensiva dos mesmos.

Análise é o movimento de olhar atentamente para os dados da pesquisa, com a finalidade de compreendê-los, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa/respostas às questões formuladas (MINAYO, 1993).

Durante o processo de análise procurou-se identificar e conhecer os aspectos organizacionais relevantes sob o ponto de vista da responsabilidade social, atentando para as relações éticas da empresa com todos os seus grupos de interessados (*stakeholders*).

Os resultados deste processo estão apresentados no corpo deste Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE), que retrata o processo, enquanto caminho percorrido, e o produto, enquanto conhecimento gerado.

4. A PRÁTICA EMPRESARIAL – ESTUDO DE CASO

A prática empresarial foi realizada sob a forma de um estudo de caso tendo como objetivo identificar e apresentar atos praticados ou promovidos pela empresa Macedo, Koerich S.A. que sejam relevantes se analisados sob a ótica da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

4.1. Histórico e caracterização da Macedo, Koerich S.A.

A Macedo, Koerich S.A. foi fundada em 13 de julho de 1973, em São José, no estado de Santa Catarina. Nesta época contava com apenas sete colaboradores e abatia 300 frangos por dia e sua denominação era Frios Macedo Ltda.

Com o ingresso do grupo Koerich na sociedade, em 1974, a empresa passou a ter a denominação de Macedo, Koerich & Cia Ltda. Com esta união inicia-se uma trajetória de expansão, trabalho e conquistas.

Com a construção de uma nova indústria, iniciada em 1975 e concluída em 1976, a capacidade de abate passou para 3000 frangos por dia. Ainda em 1976, teve início a verticalização da produção com a construção das primeiras granjas próprias de frango de corte.

Em 1980 foi iniciada a construção de uma fábrica de rações com capacidade de produção de 20 toneladas por hora e de uma filial de distribuição em Joinville, S.C.. Em 1982 foi construído o incubatório com capacidade para produzir até 420.000 pintos por mês. Neste mesmo ano a empresa foi ampliada passando a abater 12.000 frangos por dia.

Visando aprimorar o atendimento a seus clientes, a Macedo decidiu construir em julho de 1992 a central de distribuição do Sul do Estado. Também neste ano constrói outra granja de matrizes em Bom Retiro, S.C..

O ano de 1993 marca o lançamento do Programa da Qualidade Total Macedo (QTM). Este programa visa melhorar ainda mais a qualidade dos produtos, seus custos, seu atendimento, a satisfação dos clientes e colaboradores e o bem estar de todos que se relacionam com a Empresa.

Em 1994 a Macedo, Koerich iniciou a construção da sua unidade de compra e armazenamento de grãos, na cidade de Guarapuava, P.R., com capacidade de estocagem de 30 mil toneladas. Nesse ano a empresa também constrói duas novas centrais de distribuição, uma no norte do estado de Santa Catarina, que substitui a filial de vendas de Joinville, e outra no Planalto Serrano catarinense.

No início de 1997 foi inaugurada uma nova central de distribuição em São Paulo, com capacidade de estocagem de 70 toneladas, e uma filial no Rio de Janeiro, expandindo as vendas da empresa para fora do estado de Santa Catarina. Em setembro do mesmo ano, a Macedo inicia o processo de integração avícola criando novas granjas de cortes, responsáveis pelo incremento de plantel de aves da empresa.

Em 1998, o frigorífico da Macedo recebeu a certificação ISO 9001 e a certificação em HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), sendo um dos primeiros da América Latina a possuir estes dois certificados.

Em junho de 2000 a Macedo desenvolveu e lançou uma linha de produtos que não fosse frango inteiro ou em cortes, a linha de embutidos de frangos, suínos e bovinos.

Atualmente a Macedo, Koerich S.A. possui capacidade de alojamento de 3,4 milhões de aves, uma produção de 65.000 frangos por dia, conta com cerca de 650 colaboradores, mais de 5.000 clientes ativos atendidos por mês e detêm um faturamento de R\$ 64,3 milhões anuais.



Figura 01: Unidades Frigorífico e Administração, São José, Santa Catarina

4.1.1. Unidades de produção e fluxo produtivo

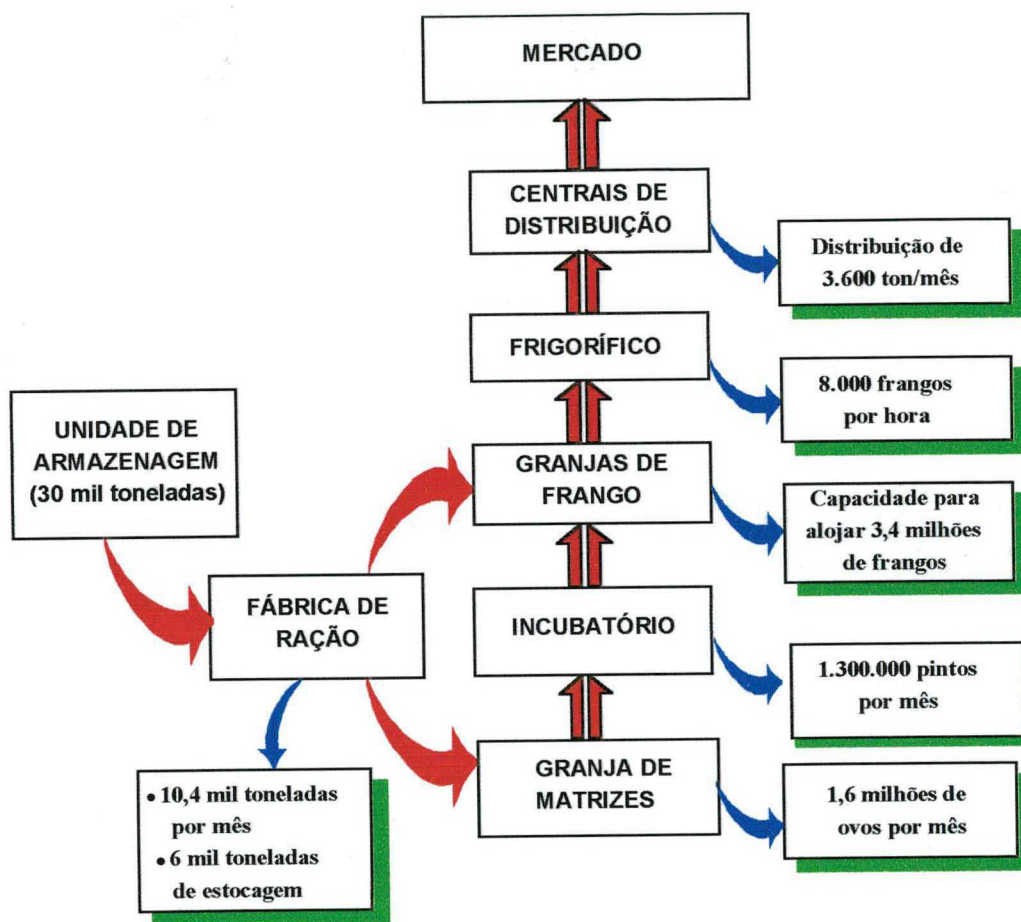
A Macedo, Koerich S.A., atualmente conta com doze unidades de produção localizadas em seis cidades de Santa Catarina (São José, Bom Retiro, Palhoça, Araquari, Lages e Içara) e outras duas em Guarapuava, no Paraná. O quadro 01 apresenta as unidades de produção, localização e finalidade.

Quadro 01: Unidades de produção, localização e finalidade.

Unidade	Localização	Capacidade
Escritório Central	São José – SC	Responsável pela administração central da empresa
Granja de Matrizes	Bom Retiro – SC	159 mil aves alojadas (145 mil fêmeas e 15 mil machos) 1,6 milhões de ovos/mês
Incubatório	Palhoça – SC	1,3 milhões de pintos/mês
Granjas de Frango de Corte	Grande Fpolis – SC	3,4 milhões de aves alojadas
Fábrica de Rações	São José – SC	10,4 mil toneladas de ração por mês e 6 mil toneladas de estocagem
Administração da Produção	São José – SC	Responsável pela administração das granjas
Frigorífico	São José – SC	8.000 frangos p/ hora
Central de Distribuição da Grande Florianópolis	São José – SC	60 toneladas de estocagem
Central de Distribuição do Norte do Estado	Araquari – SC	60 toneladas de estocagem
Central de Distribuição do Sul do Estado	Içara – SC	60 toneladas de estocagem
Central de Distribuição do Planalto Serrano	Lages – SC	60 toneladas de estocagem
Unidade de Compra e Armazenagem de Grãos	Guarapuava – PR	30 mil toneladas de estocagem

Fonte: Relatório da Macedo, Koerich S.A.: Meio ambiente – um negócio que vale a pena.

O quadro 01 auxiliará a compreensão do fluxo produtivo da Macedo, Koerich S.A. apresentado a seguir.



Fonte: Relatório da Macedo, Koerich S.A.: Meio ambiente – um negócio que vale a pena.

Verifica-se que processo produtivo da Macedo, Koerich S.A. é descentralizado. O fluxo produtivo começa na Unidade de Compra e Armazenagem de Grãos (capacidade para 30 mil toneladas, em Guarapuava – PR); os grãos comprados são repassados para a Unidade de Fabricação de Rações (produz 10,4 mil toneladas de ração por mês, em São José – SC); a ração produzida é mandada para a Granja de Matrizes e de Frangos; os frangos em condições de abate são transferidos para o Frigorífico em São José (SC), com capacidade de abater 8.000 frangos por hora; e por fim os frangos beneficiados são repassados para as Centrais de Distribuição localizadas em São José (SC), Araquari (SC), Içara (SC) e Lages (SC).

4.2. Postura ética

Como verificou-se anteriormente a Macedo, Koerich S.A. teve um crescimento significativo em seus quase vinte e oito anos de existência. Passou de sete para seiscentos e cinquenta funcionários, de 300 para 65.000 frangos por dia e ampliou consideravelmente suas instalações.

Toda esta evolução, crescimento e incremento da produção foi obtida com o aprimoramento e utilização de novas tecnologias. A aplicação de novas formas de produção fazia-se, com o passar do tempo, mais necessária frente ao cenário de mudanças e conquistas de novos mercados. No entanto, qualquer tecnologia nova que pudesse ser aplicada e viesse a trazer desemprego só era realmente implementada se e quando houvesse alguma outra forma de reaproveitar os colaboradores substituídos pelas novas formas automatizadas de produção.

No decorrer de sua “vida” a empresa sempre cultivou e sustentou uma postura interna baseada na ética de seus relacionamentos. Para tanto, desde sua fundação, há um Código de Ética (CE) pautado em seis princípios: informação, dignidade, integridade, reputação, lealdade e confiança. Estes princípios serão contextualizados a seguir:

- a) valorizar a *Informação*, sustentando suas decisões e ações em fatos e dados verdadeiros e exatos, comportando-se sempre com humildade científica e agindo com competência;
- b) comportar-se com *Dignidade*, respeitando os outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes e que os interesses da Empresa estão acima dos interesses individuais;
- c) agir de forma moralmente correta, zelando pela *Integridade* pessoal e profissional e pela *Reputação* própria e da Empresa;
- d) agir com *Lealdade*, cumprindo fielmente o presente Código de Ética, a Missão, os objetivos, as Políticas e as Normas da Empresa;
- e) ter *Confiança* em si próprio, na Empresa, em sua Missão e na Direção.

A Macedo, Koerich S.A. tem como missão “participar do desenvolvimento econômico e social, preservando e melhorando a vida humana através da produção e comercialização de alimentos”.

O código de ética juntamente com a missão da empresa fortalecem a política de Qualidade Total, levando a empresa a buscar resultados positivos em todos os âmbitos e com todas as partes interessadas. A política da Qualidade Total da Macedo é “fornecer produtos e serviços com qualidade total, atendendo as necessidades de seus clientes, a preços competitivos, buscando o comprometimento dos seus colaboradores”(figura 02).



Figura 02: Política da Qualidade

Fonte: www.macedo.com.br, acesso em: 10/jun/2001

Os três documentos de Qualidade Total mencionados estão presentes em formas de quadros em todos os departamentos e ambientes da empresa. Os conceitos são constantemente reforçados e presentes em outros materiais distribuídos aos colaboradores.

Verifica-se, em destaque, na Missão o compromisso com o desenvolvimento econômico e social. Nos demais documentos, a ênfase maior é dada à Missão e a Qualidade Total.

Dando prosseguimento ao estudo de caso, serão abordadas ações realizadas pela Macedo, Koerich S.A. relativas as relações com suas partes interessadas relevantes sob o ponto de vista da responsabilidade social.

4.3. Relações com funcionários

A Macedo, Koerich S.A. não se limita apenas em respeitar e cumprir leis trabalhistas, acordos e convenções, a mesma investe no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações, para tanto a empresa observa vários itens, mencionados anteriormente na fundamentação teórica, que podem ser caracterizados como sendo de uma empresa socialmente responsável, a seguir os mesmos serão abordados.

a) diálogo e participação:

No que diz respeito a diálogo e participação todos os acordos, bancos de horas, participação no lucro e resultados são discutidos com a participação do sindicato da categoria. No tocante a participação, a empresa estimula o envolvimento dos funcionários através da formação de comitês de qualidade criados e conduzidos pelos mesmos.

Referente a valorização da diversidade a empresa possui em seu Código de Ética (CE) um item que demonstra nitidamente está preocupação, refere-se ao modo de “comportar-se com *Dignidade*, respeitando os outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes e que os interesses da Empresa estão acima dos interesses individuais”.

b) proteção a saúde e segurança:

No que se refere a proteção à saúde e segurança a Macedo proporciona a todos os seus colaboradores e dependentes (marido/esposa e filhos menores de 18 que não exerçam atividade remunerada) benefício médico (há um médico, Clínico Geral, atendendo todos os dias no ambulatório do frigorífico) e convênio com preços reduzidos em consultas médicas com especialistas, e possui área protegida com SOS-UNIMED.

A Macedo desenvolve programas preventivos entre eles estão: Programa de Saúde Mulher, consiste no exame ginecológico completo das mulheres, com encaminhamento para especialistas caso for detectado alguma doença venérea e câncer; campanhas permanentes de prevenção da AIDS e doenças sexualmente transmitidas, esta ação se dá através de palestras, cartazes, conscientização corpo a corpo e com distribuição de preservativos; programas de prevenção a gripe e ao tétano.

Todo colaborador após o período de experiência tem o direito de utilizar atendimento odontológico, sendo que 2/3 do custo do tratamento são fornecidos pela Macedo e os outros 1/3 fica a cargo do beneficiário.

A empresa possui convênio com algumas farmácias situadas próximas as suas unidades, possibilitando ao funcionário a aquisição de remédio, de forma rápida, com 50% do custo descontado em folha de pagamento.

Possui um programa de seguro de vida, onde o colaborador que falecer por causa acidental tem o direito de receber 48 vezes o seu salário, se a causa da morte for natural o direito é de 24 vezes o valor do salário, estes valores são repassados para a família do colaborador. Nos casos de falecimento do cônjuge é fornecido 12 vezes o salário do colaborador.

É desenvolvido, há um ano e meio, um programa chamado Ginástica Laboral coordenado por professores de educação física, e consiste em várias séries de exercícios de alongamento, ocorrendo todos os dias antes das atividades (no horário de trabalho).

c) respeito ao trabalhador:

No que se refere a demissões a Macedo tem uma postura ética de não demitir ninguém por motivos de corte de custos, as demissões ocorrem somente quando o colaborador descumprir com algum dos itens do Código de Ética.

A Macedo, Koerich S.A. demonstra estar preocupada com o desenvolvimento profissional e com a empregabilidade através de programas de treinamento dado aos colaboradores relocados em funções diferentes, este treinamento visa agilizar e facilitar a adaptação do colaborador à nova função. Há outros tipos de treinamentos visando atender necessidades da área administrativa e operacional.

d) motivar a vida além do ambiente de trabalho:

Neste sentido a Macedo, Koerich S.A. desenvolve um programa chamado Ser Mulher, este programa possibilita maior conscientização do papel social da mulher. O programa ocorre após o horário de trabalho com dois grupos de cinco mulheres cada. As atividades abordadas estão ligadas ao desenvolvimento da criatividade e talento através de trabalhos de educação artística, os grupos discutem, também, problemas pessoais, refletem sobre a vida profissional e questões da feminilidade.

Há dois anos ocorre nas dependências da empresa o Projeto Estuda Macedo, que tem meta proporcionar a escolarização do ensino fundamental de 1º a 8º grau a todos colaboradores até 2005. Atualmente o programa tem o objetivo promover a escolarização do ensino fundamental de 1ª a 4ª série. O programa acontece em convênio com a Prefeitura Municipal de São José, está fornece professores e apoio pedagógico, ficando a cargo da Macedo fornecer material didático, refeição, passe e instalações. Abrange 80 colaboradores.

A Macedo tem ciência da importância da convivência social de seus colaboradores, para tanto, promove a Semana Cultural e a Gincana Macedo. A primeira se caracteriza por ser um espaço onde os colaboradores podem expor poesias, músicas, peças teatrais e qualquer outro tipo de manifestação cultural, a segunda tem como principal acontecimento um concurso de peças teatrais com temas previamente estipulados além de competições esportivas.

e) criação de um ambiente de criatividade e engrandecimento profissional:

Programa de Afastamento Zero (PAZ), os próprios colaboradores formaram equipes e propuseram este programa à Diretoria, eles se comprometiam a criar alternativas e manter baixos os índices de afastamento e em troca eles são premiados com passeios, viagens com direito a levar um acompanhante.

4.4. Relações com clientes

A Macedo, Koerich S.A. tem ciência de que fornecendo serviços e produtos produzidos conforme as especificações técnicas e legislação pertinentes estará fortalecendo sua política de Qualidade Total e cumprindo com seu Código de Ética.

A empresa possui dois tipos de público alvo, o primeiro é o chamado cliente direto, são os estabelecimentos comerciais que compram e revendem seus produtos (exemplo, rede de supermercados, minimercados, açougues etc.), estes procuram produtos e serviços de qualidades; o segundo tipo são os consumidores finais que prezam por produtos de qualidade na hora da compra.

A Macedo possui o Programa de Visita de Clientes, o qual organiza anualmente a visita de clientes, estudantes e profissionais de diversos ramos de atividade, o programa

contempla a passagem por três Unidades da Macedo na Grande Florianópolis (fábrica de ração, uma granja de frangos de corte e o frigorífico), como verifica-se na figura 03.

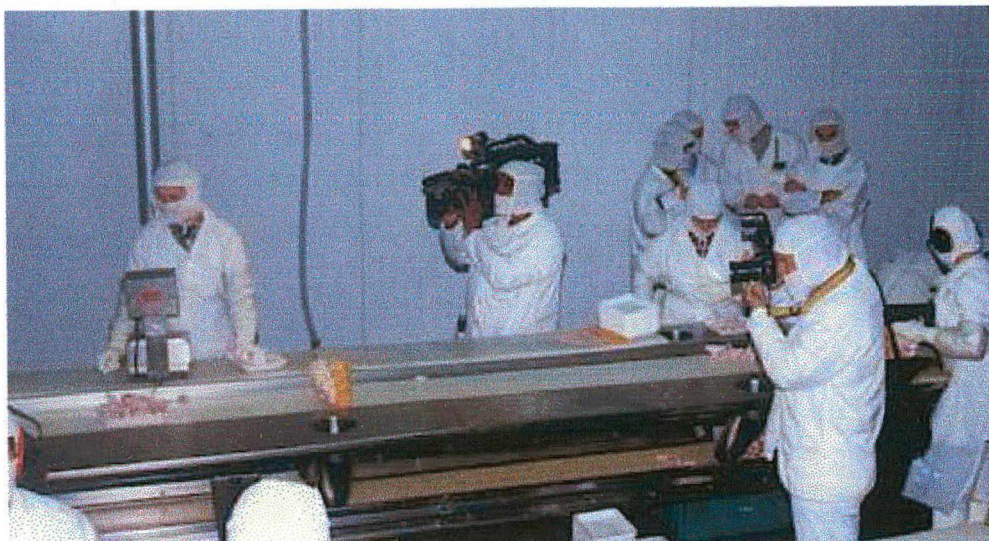


Figura 03: Programa de Visita de Clientes

Com objetivo de manter, criar e estreitar seu relacionamento com os clientes em geral, este programa visa fazer com que os clientes passem a confiar mais na marca, os profissionais e estudantes possam ser multiplicadores e formadores de opinião, levando o nome da Macedo aliado à qualidade de seu trabalho a diversos ambientes, instituições e empresas.

Seguindo a idéia de proximidade com os consumidores finais há um telefone impresso em suas embalagens o qual qualquer cliente pode ligar, inclusive a cobrar, e fazer críticas sugestões, tirar dúvidas e pedir informações.

A política de marketing e comunicação está centrada em divulgar apenas as verdadeiras características dos produtos utilizando dados verdadeiros e qualidades comprovadas dos mesmos.

4.5. Relações com fornecedores

A partir de 1997 a Macedo passou a incentivar produtores rurais a fazer parcerias de fornecimento. A empresa constatava a capacidade técnica, fornecia projetos de construção,

implantação e de equipamentos utilizados e sugeria formas de financiamento, linhas de crédito junto a bancos de fomentos.

Em se tratando de serviços terceirizados a Macedo realiza auditorias trimestrais nos mesmos com a finalidade de verificar o pagamento de impostos, se os funcionários possuem carteira assinada, se não emprega menores, se realiza manutenção periódica de seus equipamentos etc..

A Macedo, Koerich S.A. mantém um programa de incentivo e desenvolvimento de seus fornecedores para que eles possam aderir aos compromissos éticos e de qualidade adotados, conforme indicado pelo Instituto Ethos.

4.6. Relações com a comunidade

A Macedo, Koerich S.A. contribui para o desenvolvimento da comunidade, através da educação, apoia e participa diretamente de projetos sociais de organizações comunitárias e ONGs e apoia o trabalho voluntário dos seus funcionários, conforme indicação do Instituto Ethos.

A empresa doa para diversas entidades beneficentes, durante o ano inteiro, por volta de 1,5 toneladas por mês de seus produtos, e ajuda outras entidades ocasionalmente em eventos e festas regionais. As entidades beneficentes ajudadas permanentemente recebem visitas anuais sem aviso, onde são analisadas as condições de saúde, higiene e tratamento de idosos, crianças carentes, portadores de necessidades especiais, alcoólatras e ex-drogados.

Procura recrutar, preferencialmente, pessoas que residam nas imediações da empresa, atualmente são mais de 500 funcionários nesta situação, isto é, são cerca de 500 famílias (aproximadamente 2000 pessoas) dependendo economicamente da empresa e convivendo nas atividades sociais, culturais e esportivas.

Participa juntamente com outras empresas de um programa proposto pela Júnior Achievement que consiste na orientação de estudantes da 2ª série do ensino médio a desenvolver sua capacidade empreendedora. A Macedo participa de forma voluntária e como mantenedora, disponibilizando três ou quatro colaboradores (nível administrativo) espontâneos por semestre.

4.7. Relações com a concorrência

A competência e a qualidade dos produtos e serviços propiciados pela Macedo, Koerich S.A. são os vetores soberanos para influenciar o mercado. A empresa não pratica concorrência desleal, ou seja, evita ações de difamação, disseminação de inverdades e maledicências, sabotagens, espionagem industrial, contratação de funcionários de concorrentes para obtenção de informações privilegiadas, roubo de documentos e outros atos ilícitos e antiéticos, cumprindo com o proposto pelo Instituto Ethos (Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas, 2000).

4.8. Relações com o Meio Ambiente

A Macedo, Koerich S.A. no decorrer de sua existência e desenvolvimento sempre esteve voltada a agir minimizando ações potencialmente agressivas ao meio ambiente e promovendo a manutenção e melhoria das condições ambientais.

A mesma observa o princípio do Desenvolvimento Sustentado (utilização do planeta pela geração atual sem comprometer o uso, da mesma forma, pelas gerações futuras) na capacitação, utilização e processamento das matérias-primas e na eliminação de resíduos industriais, como propõe MOREIRA (1999).

Todas as decisões de investimento da Macedo, Koerich S.A. sempre foram e são analisadas levando-se em conta dois fatores:

- a) aumentar a produção da empresa conservando os recursos naturais da região, considerando como maior necessidade a utilização de combustíveis, água e energia elétrica.
- b) Tratar os resíduos resultantes da atividade industrial, a água servida, gases e os subprodutos, não aproveitados como produtos de frango no mercado formal, evitando lançá-los e depositá-los na natureza, vindo a prejudicar a qualidade de vida de todos.

A Macedo não é certificada pela ISO 14000 e nem está em processo de certificação, a preservação ambiental faz parte, implicitamente, de sua Missão e está balizada pelos valores contido no Código de Ética.

A empresa se preocupa com o gerenciamento do Impacto Ambiental, como propõe o Instituto Ethos (Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2000), esta preocupação se reflete em ações realizadas juntos ao Setor de Farinhas e Óleos, Sala de máquinas, Processo produtivo e Preservação do manancial de água, que serão retratadas a seguir:

A) Setor de Farinhas e Óleos - SFO

Os produtos processados no SFO são as partes do frango não aproveitáveis para o consumo humano, sendo processados, gerando subprodutos para utilização em rações animais. Estas partes do frango são: vísceras (exceto coração, fígado e moela); gordura retirada em placas, principalmente da cavidade abdominal; pele, excessos e resultantes de toalete dos cortes comerciais; sangue; penas; cortes desclassificados com lesões ou hematomas; e frangos condenados por problemas de sangria ou lesão, a critério do Serviço de Inspeção Federal (SIF).

Os subprodutos resultam em: farinha de penas composta com as penas e o sangue retirados na etapa de sangria e depenagem; farinha de vísceras produzida a partir das vísceras, dos cortes desclassificados e dos frangos condenados; e óleo degomado (óleo de frango) produzido com a gordura e a pele excedente do frango.

A farinha de penas e o óleo degomado de frango são utilizados em rações de frangos da própria Macedo, sendo enviadas para outra unidade, a Fábrica de Rações, para processamento junto com os demais insumos. A farinha de vísceras é vendida para terceiros como matéria prima para rações animais.

Além do aproveitamento de subprodutos, este departamento tem por finalidade diminuir o índice de poluição emitida para o meio ambiente, sejam gases, sólidos ou líquidos. Desta forma, foi calculado que seria necessário a ampliação deste setor para transformar os subprodutos resultantes do maior volume de produção da indústria.

Em 1998, foi decidido por se fazer um SFO totalmente novo, como demonstra a figura 04, já com espaço e capacidade para futuras instalações de mais equipamentos que pudessem gerar melhores resultados nos tratamento de efluentes líquidos ou sólidos. O investimento total foi de R\$ 1 milhão.



Figura 04: Novo SFO - ficou pronto em fevereiro de 1999, com maior eficiência e capacidade para futuras instalações.

Com a construção do novo Setor de Farinhas e Óleos todo o tratamento de efluentes líquidos e sólidos juntamente com as lagoas de estabilização e depuração sofreram modificações, sendo abordadas a seguir:

a) Efluentes Líquidos:

Todos os efluentes líquidos gerados no processo de abate e industrialização de frangos seguem da planta industrial para o setor de farinha e óleo (SFO) para o tratamento primário destes efluentes. O controle de poluição dos efluentes líquidos foi aprimorado no processo produtivo e principalmente pela instalação de um flotador.

A primeira etapa consiste na remoção dos sólidos através de peneira estática. Após o peneiramento, o efluente entra no flotador (figura 05), este equipamento separa e recupera a maior parte da proteína e da gordura que está dissolvida nas águas servidas e enriquece a farinha de vísceras e o óleo degomado. No flotador existem aeradores dispostos no fundo do tanque principal, que produzem microbolhas que arrastam os sólidos suspensos para a superfície. A remoção deste material é feita através de raspadores (figura 06).



Figura 05: Flotador



Figura 06: Raspadores

Este material flotado, anteriormente permanecia no próprio efluente, indo para o tratamento secundário, acarretando perdas na eficiência do mesmo. Agora são adicionados à farinha de vísceras e ao óleo degomado, enriquecendo estes subprodutos.

b) Efluentes Sólidos:

Os resíduos sólidos gerados no abate de aves são processados termicamente e como consequência disto há a geração de gases. É uma mistura de vapores provenientes da hidrólise das penas, sangue e vísceras. A composição destes gases é praticamente vapor d'água com resíduos de animais, decorrentes da desnaturação protéica através do processo de hidrólise. Estes gases, se não forem tratados, causam poluição e mau cheiro característico do processamento de subprodutos.

Contudo, a empresa investiu em tecnologia para a condensação destes gases. Após condensados, os mesmos são adicionados aos efluentes que seguem para o tratamento primário e posteriormente ao secundário.

Trata-se de um condensador de gases (figura 07) que utiliza as águas servidas da planta industrial para condensação dos gases provenientes do processamento de subprodutos (penas, sangue, vísceras, ossos e cartilagens). Fato importante é o uso da água servida para este fim, não usando água limpa.

A água utilizada para a condensação é o próprio efluente que está saindo do flotador. Esta prática traz economia de água e principalmente a certeza da não poluição que certamente ocorreria se tais gases não fossem tratados.

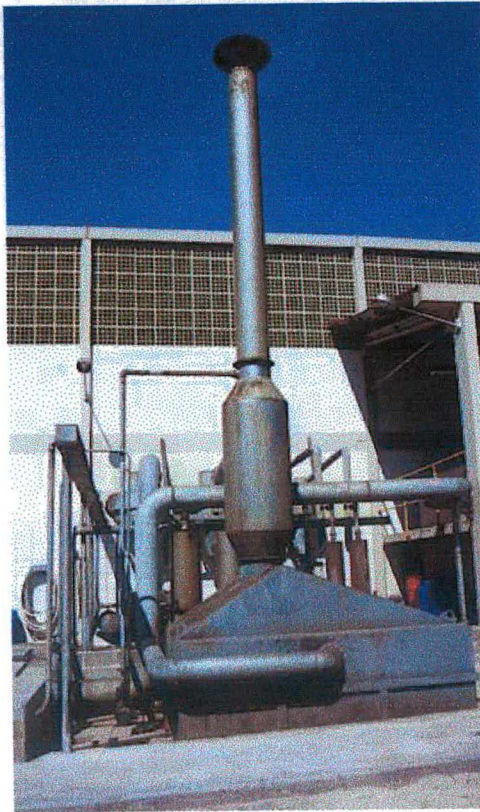


Figura 07: condensador, trata os gases gerados pelo processamento térmico dos resíduos sólidos

Faz parte do SFO, desde junho de 1999 uma nova caldeira com capacidade para produzir 10 t/h de vapor, com um sistema de retorno do vapor condensado. O maior consumidor de vapor é o próprio SFO. Sua queima é feita somente com pinus e eucalipto, energia renovável, em substituição ao óleo BPF1A, energia fóssil não renovável, que também é uma possibilidade desta caldeira, que tem-se como aplicável somente em casos de emergência.

c) Lagoas de Estabilização e Depuração

O tratamento secundário dos efluentes da empresa é realizado através de lagoas de estabilização. No final de 1993 a Macedo identificou que precisaria melhorar o sistema das lagoas de estabilização e depuração, pois as atuais já estavam com seu limite próximo à saturação. Assim, em 1994, foi construído um novo sistema de lagoas que atenderia toda a demanda de em nossa unidade.

O investimento total para a instalação (figura 08) de novas lagoas foi de R\$ 320.000,00. A antiga lagoa foi substituída por um sistema de três lagoas com maior capacidade de absorção de efluentes do frigorífico.

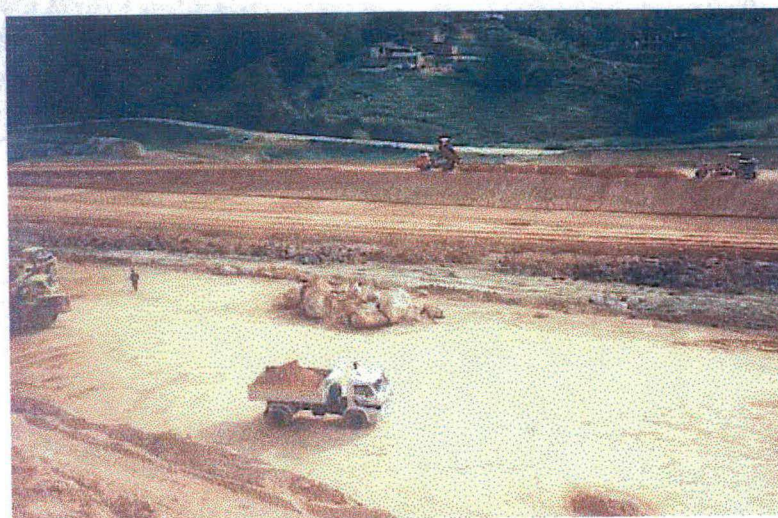


Figura 08: Construção das lagoas para aumentar a capacidade de tratamento secundário de efluentes.

O sistema de lagoas consiste em 3 estágios biológicos. O primeiro anaeróbio, passando por um segundo estágio, facultativo e terminando em um terceiro estágio de polimento. Todo o tratamento secundário fecha seu ciclo em 30 dias de retenção.

B) Sala de Máquinas

Em novembro de 1999, a sala de máquinas da Macedo, que ficava no mesmo prédio do abatedouro, foi mudada para instalação independente melhorando sua performance. Nessa construção foram aproximadas as fontes de transformação de energia da rede pública, e sua principal fonte de consumo, a sala de máquinas consumindo 70% da energia elétrica demandada pela unidade.

A aquisição de transformadores em média tensão possibilitou o acionamento de motores a qualquer hora do dia sem ocasionar queda de tensão. Houve uma diminuição do pico de demanda gerando economia na conta de energia elétrica.

A CELESC (Central Elétrica do Estado de Santa Catarina) preconiza a prioridade da abastecimento de energia elétrica para residências no horário de pico, das 19 às 22 horas. Em conformidade com esta necessidade, a Macedo instalou 3 grupos geradores de 450 kW

de potência para a auto geração de energia elétrica durante este horário utilizando-se óleo diesel. Assim, a empresa faz a parte que lhe compete na necessidade maior da comunidade nesse horário.

C) Processo Produtivo

Foi identificado que poderia haver redução na utilização de recursos naturais através de nova educação e treinamento dos colaboradores aliado à instalação de sistemas de transporte de matéria-prima para o SFO; um através de vácuo e outro a ar comprimido (chute pneumático). Foi eliminado do uso de lavação do local com água durante o trabalho, sendo usado neste período apenas limpeza a seco, com uso de rodos e utensílios manuais. Todos os ralos do frigorífico foram fechados com telas de 3 mm, o que impossibilita que sólidos sejam transportados via água, que era rotina até então.

Até julho de 2000, o abate diário era realizado em 12 horas (dois turnos de 6 horas), com novos investimentos na unidade foi possível de se trabalhar a uma velocidade maior de abate, mudando o abate para um turno de 8 horas diárias. São quatro horas a menos de funcionamento de máquinas, consumo de energia, água e lenha.

D) Preservação do Manancial de Água

A água utilizada na indústria é coletada através de fontes naturais (figura 09) em uma área de mata nativa junto ao frigorífico. A Macedo, com o frigorífico instalado em um terreno de 13 hectares, adquiriu uma área de 112 hectares na área de captação da água. Esta área é considerada área de preservação permanente, assim, a empresa está garantindo a qualidade do manancial de água e ajudando a preservar a Mata Atlântica. Na figura 10 pode-se observar a localização do frigorífico junto à área de preservação.



Figura 09: Fonte natural de captação de água



Figura 10: O frigorífico Macedo está localizado junto a uma área de 112 hectares de floresta nativa de preservação permanente.

6.8.1. Resultados da relação ética com o Meio Ambiente

Todos os investimentos realizados no frigorífico visando ampliação e incremento da produção foram concretizados sempre focando a melhoria ambiental do processo. Os resultados ambientais, operacionais e financeiros colhidos foram significativos e serão apresentados a seguir seguindo a ordem.

A) Setor de Farinhas e Óleos - SFO

Retorno de condensado é o fato de reutilização do vapor que condensou após o processamento dos subprodutos. Ou seja, o vapor sai da caldeira para aquecer os equipamentos do SFO e com este contato muda de estado físico, transformando-se em água quente a 90°C. Esta água quente, através de um equipamento específico, retorna para a alimentação da caldeira, em outras palavras, deixa-se de alimentar a caldeira com água a 20°C (temperatura ambiente) e passa-se a alimentá-la com água quente (retorno de condensado) a 80° C. Utiliza-se somente água em temperatura ambiente para repor perdas do processo.

a) economia de lenha com o retorno do condensado

Este ganho de temperatura logicamente proporciona uma redução no consumo de lenha, visto que é muito mais fácil gerar vapor a partir de água com temperatura próxima a 100°C. Vide os cálculos abaixo.

- Consumo de lenha para gerar 7 toneladas de vapor por hora a partir da água à temperatura ambiente (20°C) = 4,41 m³ (metros cúbicos).
- Consumo de lenha para gerar 7 toneladas de vapor por hora a partir da água à temperatura de 80°C = 3,15 m³ (metros cúbicos).

Diferença de 1,26 m³/hora ao custo de R\$ 9,25/m³ de lenha, considerando 19 horas de consumo por dia e 24 dias de produção por mês, resulta em uma economia de R\$ 63.776,16 no ano.

b) economia de lenha com a caldeira nova

Antes de junho de 1999, a indústria operava com caldeira antiga, com capacidade de produção 4 toneladas de vapor por hora. A nova caldeira, muito mais eficiente, com capacidade de 10 t/h está operando a 7 t/h, que é a necessidade atual (esta é uma das razões que possibilitaram o aumento do abate por hora, resultando na diminuição de 12 para 8 horas diários de abate).

Atualmente, produz-se 7 toneladas de vapor por hora com 3,15m³ de lenha contra 4,60 m³ que a caldeira antiga utilizava para gerar 4 toneladas. Representa, então 3 t/h a mais de vapor com uma redução de 1,45 m³ de lenha a menos por hora. Considerando o funcionamento da caldeira citada anteriormente, temos um diminuição de consumo de 7.934,40 m³ de lenha no ano, representando uma economia de R\$ 73.393,20 por ano.

c) economia com a utilização de lenha ao invés de óleo BPF

A caldeira do frigorífico utiliza somente lenha de pinus e eucaliptos, comprada de produtores certificados. Isso representa utilização de energia renovável. A caldeira pode funcionar também, em casos emergenciais, com óleo BPF, de origem fóssil e considerado não renovável, com esta troca, o meio ambiente não é prejudicado.

Esta troca também é economicamente vantajosa para a Macedo, conforme é demonstrado a seguir:

- Consumo de lenha anual de 17.236,8 m³ de lenha representa um investimento anual de R\$ 159.440,40.

- Para a utilização de óleo BPF, seriam necessários 666 kg por hora do combustível que, ao preço de R\$ 0,419/ kg, resultaria em um valor de R\$ 1.526.983,49 no ano.

A economia, portanto, é de R\$ 1.367.543,09 por ano. Valor suficiente para pagar todo o investimento da caldeira e do SFO.

d) recuperação de proteína e gordura no flotador

A proteína e a gordura que antes eram descartadas para as lagoas de estabilização hoje geram receita pois são acrescentadas no processamento de farinha de vísceras e de óleo degomado (óleo de frango). Tal procedimento incrementou a produção destes subprodutos em 500 kg por dia gerando uma receita a mais de R\$ 300,00/dia. No ano são R\$ 82.800,00 a mais. Além disso, como as lagoas foram menos exigidas, há a possibilidade de aumento da produção em mais 20% sem que haja necessidade da ampliação das mesmas.

O Setor de Farinhas e Óleos (SFO), atualmente é tão asséptico (figura 11) quanto a área de produção de alimentos para consumo humano, demonstrando aumento de qualidade no processo.

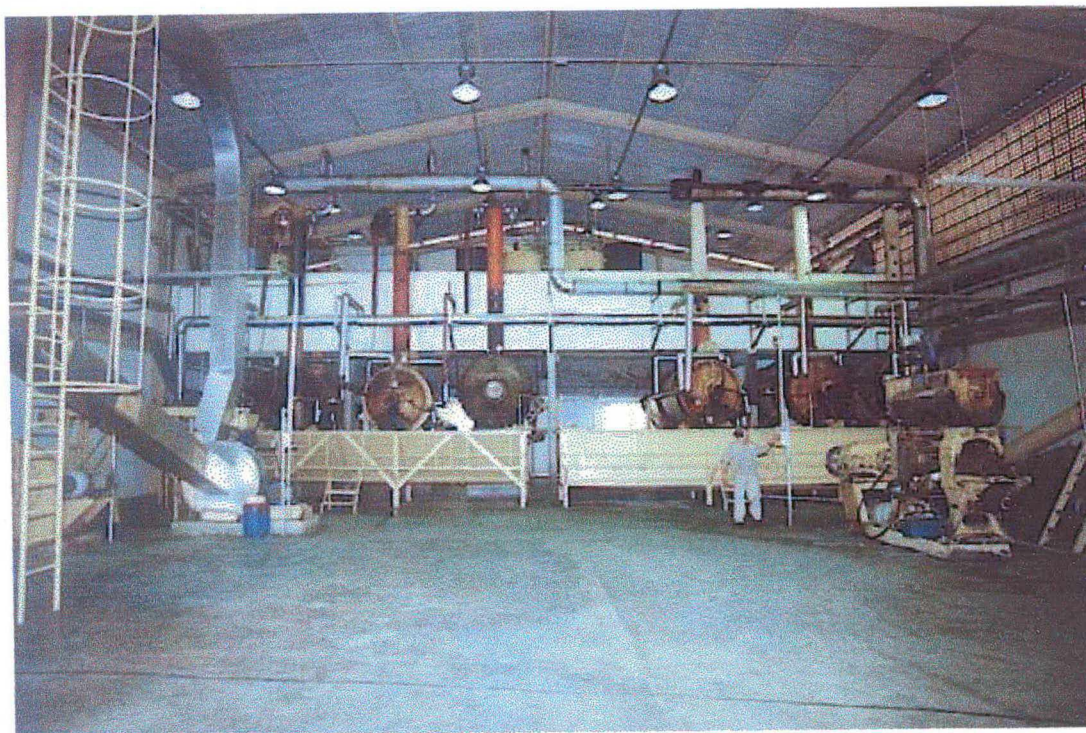


Figura 11:Interior totalmente asséptico do novo SFO

B) Lagoas de estabilização de efluentes

Após o término das obras, as lagoas, que estavam limitadas a tratar eficientemente água servida para o abate de 280 mil aves por semana, passaram a suportar 420 mil aves por semana. Portanto, um crescimento de 50%, resultando numa maior qualidade na água depositada no sistema hídrico da região.

Em 1996, em virtude dos benefícios gerados por este novo sistema de tratamento de efluentes, a Macedo, Koerich S.A. foi premiada com o troféu Fritz Müller de qualidade ambiental concedido pela Fundação de Amparo à Tecnologia e ao Meio Ambiente (FATMA), reconhecendo e enobrecendo o trabalho realizado.

C) Sala de máquinas

Automação, por si só, fez reduzir o consumo de energia elétrica em aproximadamente 4%. possibilitando aos operadores da sala de máquinas maior tempo para a “melhoria contínua”, o que representa um reforço para a continuidade do trabalho de qualidade ambiental na Macedo, Koerich S.A..

a) Economia com auto geração de energia elétrica no horário de ponta

A utilização dos grupos geradores em horários de pico ajuda a CELESC a disponibilizar mais energia elétrica para a os domicílios em mais 1000 kWh, no mais há ganho econômico com esta medida:

- Os grupos geradores representam uma capacidade instalada de 1000 kW que se utilizados da CELESC, ao custo de R\$ 0,4226 kWh, considerando 3 horas por dia e 24 dias no mês, resultam em um gasto anual de R\$ 365.126,40.
- Utilizando-se geradores próprios movidos a óleo diesel nesse horário, o consumo é de 210 litros por hora ao custo de R\$ 0,628 por litro, somando R\$ 115.758,72 anuais.
- A diferença representa uma economia de R\$ 249.367,68 em um ano de operação.

A utilização de transformadores de média tensão, reduziu os picos no consumo por conta das partidas e possibilitaram que a demanda contratada junto à CELESC diminuísse de 2600 para 2100 kW.

Considerando todos os ganhos, a despesa mensal com consumo de energia elétrica passou de R\$ 65.000 para R\$ 51.000,00 representando R\$ 168.000,00 de economia no ano.

D) Processo produtivo

Os treinamentos e as novas medidas na operação e na limpeza proporcionaram a redução do consumo de água no frigorífico de 18 para 13 litros/ave, considerando o abate atual na casa das 65.000 aves/dia a economia gerada equivale a 325 mil litros de água por dia em relação a 1998.

A utilização de água servida para a condensação de gases, evitando o uso de água limpa, proporcionou uma economia de 18.240.000 milhões de litros de água por dia ou 219 milhões de litros por ano, tendo como base a utilização de 40 mil litros de água por hora, 19 horas por dia e 24 dias no mês.

A mudança nos turnos de trabalho, passando de 12 para 8 horas diárias, provocou uma utilização menor de equipamentos, demandando um consumo de água menor em 120.000 litros por dia, redução do consumo de energia elétrica em 15% e consumo de lenha em 20%.

6.8.2. Resumo dos Resultados Gerados

Os benefícios e ganhos provenientes das as diversas ações tomadas pela Macedo, Koerich S.A. nos últimos anos geraram diversos resultados. Estes resultados podem ser divididos em: ganhos para o meio ambiente e retorno financeiro sobre as melhorias.

A seguir os mesmos resultados serão demonstrados de forma condensada sob a forma de quadros. Serão dois quadros, o primeiro (quadro 02) refere-se aos ganhos para o meio ambiente, o segundo (quadro 04) representa o retorno financeiro sobre as melhorias realizadas:

a) ganhos para o meio ambiente:

O quadro 02 refere-se a economia gerada e os benefícios/ganhos resultantes para o meio ambiente em virtude das melhorias realizadas.

Quadro 02: Ganhos para o meio ambiente

Melhoria Realizada	Economia Gerada (no ano)	Benefício Resultante
Retorno do condensado	6.894,72 m ³ de lenha	Aproveitamento da água servida e quente no lugar de água nova fria
Caldeira nova	7.934,40 m ³ de lenha	Caldeira mais eficaz com maior capacidade de geração de vapor
Utilização de lenha no lugar de óleo BPF na caldeira	3,6 milhões de litros de óleo (energia não renovável)	Utilização de lenha (energia renovável)
Recuperação de proteína e gordura do flotado	144 ton. enriquecendo os subprodutos	Utilização de flotador no setor de farinhas e óleos
Novas lagoas de estabilização	Capacidade de 140.000 aves/semana a mais (aumento de 50%)	Novo sistema de lagoas de estabilização de efluentes mais eficiente
Novas lagoas de estabilização	Águas mais limpas depositadas no ambiente	Novo sistema de lagoas de estabilização de efluentes mais eficiente
Automação da sala de máquinas	Redução de 4% de energia elétrica	Melhoramento da eficiência dos equipamentos
Automação da sala de máquinas	Mais tempo de colaboradores em melhoria contínua	Menor necessidade de mão-de-obra para as operações
Auto geração de energia elétrica	1.000 kWh em horário de ponta disponíveis para a comunidade	Utilização de geradores a óleo diesel no horário de pico (19 a 22 horas)
Processo produtivo	325.000 l de água por dia a menos = 93,6 milhões de litros por ano	Mudança na operação e limpeza (de 18 para 13 litros/ frango)
Diminuição da jornada (de 12 para 8 horas/dia)	34,6 milhões de litros de água por ano	Menor necessidade de utilização de água
Diminuição da jornada (de 12 para 8 horas/dia)	3.447 m ³ de lenha	Diminuição de 20% no consumo de lenha
Diminuição da jornada (de 12 para 8 horas/dia)	2,2 milhões de kW	Redução em 15% no consumo de energia elétrica
Condensador de gases	219 milhões de litros de água limpa por ano	Utilização de água servida no lugar de água pura

Fonte: Relatório da Macedo, Koerich S.A.: Meio ambiente – um negócio que vale a pena.

b) Retorno financeiro sobre as melhorias:

para a elaboração do quadro 03 foram considerados, somente, as melhorias que tiveram influência real nas despesas da empresa. A água, que não é comprada e sim captada de fonte natural não foi considerada neste cálculo, assim como a utilização ou não de óleo BPF para a caldeira, pois nunca foi considerada esta alternativa de operação.

Quadro 03: Retorno financeiro sobre as melhorias realizadas

Melhoria Realizada	Economia Gerada (no ano)	Valor Equivalente (em R\$)
Retorno do condensado	6.894,72 m ³ de lenha	R\$ 63.776,16
Caldeira nova	7.934,40 m ³ de lenha	R\$ 73.393,20
Recuperação de proteína e gordura do flotado	144 ton. enriquecendo os subprodutos	R\$ 82.800,00
Automação da sala de máquinas	Redução de 4% de energia elétrica	R\$ 24.480,00
Auto geração de energia elétrica	1.000 kWh durante 3 horas por dia, utilizando óleo diesel	R\$ 249.367,68
Diminuição da jornada (de 12 para 8 horas/dia)	3.447 m ³ de lenha	R\$ 31.884,75
Diminuição da jornada (de 12 para 8 horas/dia)	2,2 milhões de kW	R\$ 92.972,00
TOTAL		R\$ 618.673,79

Fonte: Relatório da Macedo, Koerich S.A.: Meio ambiente – um negócio que vale a pena.

Verifica-se no quadro 03, que a economia gerada provém de três fontes: lenha, energia elétrica e enriquecimento de subprodutos. Em seguida será apresentada uma análise do quanto isto representa para a Macedo, Koerich S.A. (Fonte Relatório da Macedo, Koerich S.A.: Meio ambiente – um negócio que vale a pena):

Despesas a menor de lenha:	169.054,11	
Crédito de ICMS:	0,00	0%
Imposto de Renda:	(42.263,53)	25%
Contribuição Social:	(15.214,87)	9%
Economia líquida de lenha:	111.575,71	
Despesas a menor de energia elétrica:	366.819,68	
Crédito de ICMS:	(91.704,92)	25%
Base de Cálculo:	275.114,76	
Imposto de Renda:	(68.778,69)	25%
Contribuição Social:	(30.568,31)	9%
Economia líquida de energia elétrica:	174.767,76	

Faturamento a maior com enriquecimento:	82.800,00	
Crédito de ICMS:	(20.700,00)	25%
Base de Cálculo:	62.100,00	
Imposto de Renda:	(15.525,00)	25%
Contribuição Social:	(5.589,00)	9%
Lucro líquido com melhoria de subproduto:	40.986,00	

As melhorias realizadas representam uma economia com lenha de R\$ 111.575,71, com energia elétrica de R\$ 174.767,76 e um lucro com subprodutos na ordem de R\$ 40.986,00 totalizando um ganho adicional de R\$ 327.329,47.

O valor total economizado, se comparado com a lucratividade média da empresa nos anos de 1997, 1998 e 1999, equivale ao lucro obtido com a venda de 4.187 toneladas de frango, ou seja, 10,46% da venda anual de 1999 (total 40.022.732 kg). Considerando-se o peso padrão de uma carreta rodoviária de 24 toneladas, o montante equivale à venda de 175 carretas. Desta forma, verifica-se que é possível contemplar, nos investimentos da empresa, a melhoria da tecnologia e a melhoria ambiental.

4.9. Relações com o Governo e a sociedade

Em seu Código de Ética há um item referente a agir de forma moralmente correta, zelando pela *Integridade* pessoal e profissional e pela *Reputação* própria e da Empresa, pode-se entender como sendo compromisso formal no combate à corrupção, propina, pagamento e recebimento de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato.

A Macedo participa ou participou de associações, fóruns empresariais e sindicatos, como por exemplo Associação Catarinense de Avicultura (ACAV), Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), Associação dos Dirigentes de Venda e Marketing do Brasil (ADVB), Associação Empresarial de Florianópolis (AEMFLO) e Sindicato Patronal das Indústrias de Alimentos, exercendo liderança social na defesa dos interesses coletivos.

4.10. Continuidade e novos desafios

A Macedo, Koerich S.A. possui como meta principal duplicar o seu faturamento e seu patrimônio líquido a cada cinco anos, isto será possível mediante o planejamento estratégico implementado e revisado periodicamente.

Nos próximos anos, serão colocados em execução na empresa os sistemas de gestão da inovação tecnológica e de gestão ambiental, um amplo sistema de *benchmarking*, a manutenção do certificado ISO 9001, a consolidação dos sistemas participativos e, finalmente, a consolidação de um sistema de desbobrimento da função qualidade de classe mundial (QFD). Outra grande meta da Macedo para os próximos anos é a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Para o cliente, a qualidade não é mais o diferencial. Hoje, investir no futuro de todos que se relacionam com a empresa é agregar valor ao produto e proporciona melhores resultados no dia-a-dia de quem os consome. Dar mais vida a cada produto para ganhar a preferência do mercado. Este é o objetivo da Macedo, quando se preocupa com a integração entre funcionários e consumidores e com a qualidade de vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo é organizado em sistemas que são formados por elementos, interconexões e funções, estes sistemas são mais do que a soma de suas partes, são dominados pelas suas inter-relações e propósitos, e caracterizam-se por serem harmônicos, estáveis e resilientes respondendo ao fenômeno homeostático.

O Homem é o único ser capaz de alterar o equilíbrio, a harmonia da natureza, a história da evolução e ocupação humana é acompanhada de diversos casos de desrespeito às leis da natureza, como por exemplo o desenvolvimento econômico a qualquer custo, sem a preocupação de limites espaciais e sustentabilidade das ações.

Nota-se que por ignorância e/ou ganância o Homem utilizou sua capacidade intelectual, a qual o difere dos demais animais, de forma ambientalmente incorreta, sempre se preocupando com o acúmulo cada vez maior de riquezas, e sem se prestar a analisar suas prováveis consequências. A partir do momento em que estas consequências passaram a ameaçar sua vida e seus negócios o mesmo se viu obrigado a atentar para tais questões.

A consciência da necessidade de ações sustentáveis começou a tomar força no decorrer das últimas três décadas, através das discussões e mobilizações inter-governamentais e da sociedade civil organizada, sendo demonstrado nas comissões, conferências organizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e por movimentos e atos patrocinados por entidades não-governamentais (ONG's), como Greenpeace, WWF, SOS-Mata Atlântica entre outras tantas.

Atualmente, as práticas de desenvolvimento sustentável procuram conciliar desenvolvimento econômico e o cuidado com o meio ambiente, afirmando que ambos são compatíveis, interdependentes e necessários.

O desenvolvimento sustentado é centrado nas pessoas, e as ações sustentáveis mais importantes são aquelas que visam melhorar a qualidade de vida das pessoas mais necessitadas. É, apenas, uma questão de bom senso, solidariedade e de se pensar globalmente (no mundo e em seus sistemas e interconexões) e agir localmente. A contribuição individual pode ser demonstrada com pequenas atitudes como dar preferência a produtos biodegradáveis e recicláveis, evitar o desperdício de água e luz, zelar pelo

patrimônio público (cultural, fauna e flora), plantar árvores, respeitar os direitos comuns, participar de eventos comunitários, participar de entidades beneficentes etc..

Ademais da contribuição individual tem-se a contribuição dos grupos, neste trabalho procurou-se apresentar as atividades e atos praticados ou promovidos por um grupo de pessoas, organizadas e que visa lucro, entendido por empresa, que fossem relevantes sob o ponto de vista da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

As empresa exercem um papel fundamental no processo de desenvolvimento sustentável, pois suas decisões e ações influenciam ou afetam positiva ou negativamente a vida de muitas pessoas, dependendo do reconhecimento, análise prévia ou não dos seus impactos sócio-ambientais. Seguindo o raciocínio, a empresa deve optar por uma gestão focada em ações sustentáveis.

Este trabalho pretende demonstrar na prática que a utilização de ações sustentáveis propostas pela responsabilidade social empresarial se apresenta como um verdadeiro e real caminho ao alcance do desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social é uma forma de gestão baseada na ética dos relacionamentos empresariais com todos as suas partes interessadas, apresentando-se como uma alternativa coerente de conciliar interesses empresariais com ações sustentáveis, vindo a contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável.

A empresa estudada, Macedo, Koerich S.A., demonstrou como uma empresa pode atribuir o mesmo valor aos seus interesses econômicos e aos interesses da sociedade. Suas ações se traduzem em desenvolvimento para a sociedade que, por sua vez, mostra seu reconhecimento à empresa – líder do mercado regional catarinense, Top de Marketing em 1994, 1995, 1997 e 1998, prêmio concebido pela ADVB e em 1996 foi premiada com o Troféu Fritz Müller de Qualidade Total.

A Macedo, Koerich S.A. estabelece metas e participa de programas que efetivamente têm um resultado prático, não apenas quanto a um único aspecto, mas abrangendo toda a organização. Reflete em suas ações práticas socialmente responsáveis a preocupação com o desenvolvimento social proposto por sua missão.

6. ANEXO

Roteiro da entrevista semi estruturada, tópicos da fundamentação teórica.

1. Relação com funcionários:
 - Diálogo e participação;
 - Respeito ao indivíduo;
 - Respeito ao trabalhador.
2. Relação com clientes.
3. Relação com fornecedores.
4. Relação com a comunidade:
 - Relação com a comunidade local;
 - Filantropia/investimentos sociais; e
 - Trabalho voluntário.
5. Relação com a concorrência.
6. Relação com o meio ambiente: gerenciamento do impacto ambiental.
7. Relação com Governo e sociedade:
 - Transparência política; e
 - Liderança social.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABNT – ISO 14000. Rumos a certificação verde, *Revista ABNT*, Rio de Janeiro: v. 1, n. 0, jan/fev, 1996.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação*. Porto, Portugal: Porto, 1994.

BRUSEKE (1994), Franz J. *Desenvolvimento Sustentável: um desafio para as Ciências* in: Cadernos do NEA (n 25). Belém, 1994.

CALLENBACH, Ernest; CAPRA, Fritjof; GOLDMAN, Lenore *et al.* *Gerenciamento Ecológico: Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis*. São Paulo: Cultrix, 1993.

COHEN, David. A lei do mais: a nova ordem na relação das empresas com a sociedade e com o meio ambiente. *Revista Exame*. São Paulo. n. 26, p. 89-106, dez. 1999.

COLOMBO, Ciliana Regina. *A qualidade de vida de trabalhadores da construção civil numa perspectiva holística-ecológica*. 1999. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). *Nosso futuro comum*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (UNCED), 1992, Rio de Janeiro. *Agenda 21...* Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1996.

D'AVIGNON, Alexandre L. de Almeida. *Sistemas de gestão ambiental e normalização ambiental*. Curitiba: 1996.

DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

FERGUSON, Marilyn. *A conspiração aquariana*. Rio de Janeiro: Record, 1994

GODARD, Oliver. *Environnement Soutenable et Développement Durable: Le modèle néo-classique en question*. Paris: Environnement et société 91- CIRED, 1991.

GODOY, Arilda Schimdt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*. São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

GRAJEW, Oded. O que é responsabilidade social. *Revista Mercado Global*, São Paulo, n. 107, p. 44-50, jun. de 2000.

_____. Ética. *Diário Catarinense*, Florianópolis, 18 abr. 2001. Caderno Responsabilidade Social, p. 23.

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo, 2000. Disponível em <[http/ www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em 2 mai. 2000.

_____. *Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas: reflexões e sugestões*. São Paulo, 2000. Disponível em <[http/ www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em 2 mai. 2000.

_____. *Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade*. São Paulo, 2000. Disponível em <[http/ www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em 2 mai. 2000.

KINLAW, Dennis C. *Empresa competitiva e ecológica*. São Paulo: Makron Books, 1997.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO, KOERICH S.A.. *Meio ambiente: um negócio que vale a pena*. São José: [s.n], 2000.

MAIMON, Dália. *Ensaio sobre a economia do meio ambiente*. Rio de Janeiro: APED- Associação de Pesquisa e Ensino em Ecologia e Desenvolvimento, 1992.

_____. *Passaporte Verde: gerência ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MELLO, José Carlos. *Meio Ambiente, educação e desenvolvimento*. Washington: Organização dos Estados Americanos, 1996.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MISRA, K. B.. *Clean production*. Berlim-Germany, Mercedes Druck-Print, 1996.

MINAYO, Maria C. de Souza; SANCHES, Odésio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade. *Caderno de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, p. 239-262, jul/set. 1993.

MITCHELL, Bruce. *Resource and environmental management*. London: Longman, 1997.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. *Industrialização e ecodesenvolvimento: contradições, possibilidades e limites em economia capitalista periférica, o Estado de Santa Catarina*. 1994. Dissertação de mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA NETO, Valdemar. Comece onde termina a lei. *Revista Expressão*. n. 105, 2000.

SA 8000. *Responsabilidade Social 8000*: norma em responsabilidade social, auditoria e relato. Nova Iorque, E.U.A.: Council on Economic Priorities Accreditation Agency, 1997

SACHS, Ignacy. *Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento*. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. *Estratégias de transição para o século XXI*. São Paulo: Studio Nobel: Fundap, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. *Introdução à ciências sociais*: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VALLE, Cyro E.. *Qualidade Ambiental*: o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente: como se preparar para as Normas ISO 14000. São Paulo: Pioneira, 1995.